



CATÓLICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

---

PORTO

## **Trabalho Final de Mestrado**

Como otimizar o serviço após venda da Auto Sueco  
Automóveis

Joana Gomes

Universidade Católica Portuguesa

2016

## **Resumo**

O âmbito global da presente tese é o da análise dos fatores de influência na capacidade de retenção e captação de clientes nos serviços após venda, do setor automóvel. O trabalho apresentado foi elaborado na sequência de um estágio na empresa Auto Sueco Automóveis. O trabalho foi realizado numa abordagem de cariz quantitativo, em que a principal medida foi a definição de um remodelado modelo de vendas e abordagem ao cliente que permite otimizar o serviço após venda da empresa.

Foram, também, analisados inquéritos de satisfação que permitiram tirar conclusões acerca de aspetos a melhorar no serviço e tentar encontrar neles a resposta ao tema do trabalho. Os resultados observados estão globalmente alinhados com a literatura recolhida e entendida como importante para esta temática.

Nas conclusões são apresentadas algumas sugestões para fazer face às lacunas identificadas, salientando-se a proposta de alteração do modelo de vendas atualmente implementado.

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to analyze the ability to retain customers in after-sales service, particularly in the automobile sector. The work presented had occurred during an internship in company Auto Sueco Automóveis. The work was performed in a quantitative nature approach, in which the main measure was the definition of a new sales model and approach to the client that allows to optimize the after-sales service of the company.

It was also analyzed satisfaction surveys that allowed conclusions about aspects to improve the service and try to find in them the answer to the theme of work. The observed results are broadly in line with the literature collected and understood as important to this topic.

The conclusions are some suggestions to address the gaps identified, highlighting the proposal to amend the currently implemented sales model.

## Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha gratidão de uma maneira geral a todos que contribuíram para que fosse possível concluir, com sucesso, esta etapa da minha vida.

Em primeiro lugar agradeço, e de uma forma muito especial, aos meus pais que sempre me apoiaram, em todas as minhas decisões durante esta etapa que finda, e uma nova que começa e por terem o dom de tornar muitos sonhos realidade. Sem eles muito pouco seria possível.

Agradeço à minha irmã Maria, a melhor amiga que alguma vez poderia ter, pela força e exemplo que sempre me transmitiu, e por estar sempre ao meu lado para me apoiar e reprovar se necessário as minhas decisões.

À minha avó Tília, que foi quem me deu abrigo durante o tempo de a minha estadia no Porto, quem sempre tratou de mim, e sempre tentou que eu me sentisse em casa. Obrigado também aos meus restantes avós Fernando e Armindo. Em especial à minha avó Lena, que tenho a certeza que também está orgulhosa da neta mais nova.

Também à minha madrinha de batismo e amiga, Mimi, um muito obrigado, pela tua companhia e apoio. Sem dúvida das pessoas que muito contribuiu para que chegasse longe.

Agradeço a todos os professores e colegas que me acompanharam durante este percurso.

Fica também registado o meu agradecimento ao Prof. João Campos e Professora Carla Martins, meus orientadores, pela disponibilidade demonstrada.

À Mafalda Mota e a toda a equipa da Auto Sueco Automóveis pela paciência e, disposição para partilhar comigo não só os seus conhecimentos, mas também a sua experiência pessoal e amizade. A todos agradeço cada pequena observação e conselho, bem como a sua confiança.

Um agradecimento especial à Mafalda Correia colega e amiga incondicional.

Ao meu namorado que me acompanhou e apoiou durante esta caminhada, ao estudioso e cunhado Quinzinho, à minha Rita Morais que sempre me fez companhia quando precisei, Gustavinho, Tia Xana, Tio Rique e a todas as pessoas que durante esta etapa me premiaram com a sua amizade, carinho e apoio, sem os quais não teria

sido possível superar as adversidades com que tive de lidar durante o mestrado, um muito obrigado.

# Índice

<b>Resumo.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>4</b>
<b>Índice .....</b>	<b>6</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>Questão de investigação e pertinência do tema.....</b>	<b>9</b>
<b>1- Revisão da Literatura .....</b>	<b>10</b>
1.1- O Comportamento do consumidor aquando o processo de compra .....	11
1.2- A satisfação do cliente - captação e retenção do cliente.....	13
1.3- Relação entre a qualidade do serviço e a retenção e captação de clientes .....	15
1.4- Marketing Relacional .....	20
1.5- Serviço .....	22
1.6- Qualidade do serviço .....	24
1.7- Serviço após venda no Sector Automóvel.....	26
1.8- Funil de vendas.....	28
<b>2- Metodologia .....</b>	<b>30</b>
2.1- Breve Apresentação da empresa .....	32
2.2- Breve História da Empresa .....	32
<b>3- Análise da envolvente .....</b>	<b>32</b>
3.1- Análise Interna.....	33
3.1.1- Modelo dos 7 S.....	33
3.1.2- Atual <i>Marketing Mix</i> de serviços – Modelo dos 7 P's .....	35
3.2- Análise Externa .....	38
3.2.1- Análise SWOT .....	38
Análise do ambiente interno da empresa.....	38
Análise do ambiente externo da empresa .....	39
<b>4- Resultados da investigação .....</b>	<b>40</b>
4.1- Proposta de um novo modelo de abordagem ao cliente .....	40
4.2- Descrição das várias fases do processo .....	41
4.2.1- Captação .....	41
4.2.2- Retenção.....	43
4.2.3- Identificação da situação e reconhecimento de oportunidades.....	44
4.2.4- Apresentação e valorização de uma proposta .....	45
4.2.5- Fecho da venda.....	45
4.2.6- Follow-up .....	46
<b>5- Proposta de Marketing Mix Otimizado – Serviço após venda .....</b>	<b>46</b>
5.1- Produto .....	46
5.2- Preço.....	47
5.3- Promoção .....	47
5.4- “Placement” .....	48
5.5- Processo .....	48
5.6- Processo ideal.....	49
5.7- Evidencia Física.....	49
5.8- Pessoas.....	49

<b>6- Conclusão.....</b>	<b>51</b>
<b>Referencias Bibliografias.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

## Introdução

O presente trabalho final de Mestrado tem como principal objetivo propor a otimização do serviço após venda do sector automóvel. O estudo centrou-se, concretamente, no serviço após venda da marca VOLVO prestado pelo concessionário Auto Sueco Automóveis pertencente ao grupo NORS. A retenção e a captação são o principal foco deste trabalho, uma vez que é nestes fatores que se irão prender todas as propostas de otimização do serviço em questão.

O objeto desta investigação e a reflexão que se irá desenvolver ao longo do trabalho foram, em parte, inspirados na situação atual da empresa a nível de marketing após venda. A metodologia de investigação utilizada foi a de investigação-ação que permitiu que fossem tiradas conclusões acerca da situação atual e posteriormente perceber qual a situação ideal segundo citam alguns autores.

A principal motivação para este trabalho deve-se à importância do serviço após venda para uma concessão automóvel. Uma vez que se trata de um serviço obrigatoriamente necessário para quem tem carro, torna-se essencial para a duração e manutenção de uma viatura. Desta forma, é importante que o serviço em estudo seja bem comunicado junto dos potenciais clientes de maneira a conseguir captá-los, e deve ser igualmente bem prestado e acompanhado de forma a poder retê-los garantindo a satisfação dos clientes. Nesta segunda fase, é importante ter em conta o conceito de *follow-up*.

Este trabalho conta também com o apoio e inspiração de um fornecedor da Auto Sueco Automóveis, que desenvolveu a tese “Customer Retention in the After Sales operation of FILINTO MOTA BRAGA, a Car Dealer in Portugal” (2009) de Pedro Aguiar. O autor, nessa época funcionário de um concessionário, propôs-se investigar as causas da constatada baixa percentagem de clientes que se mantinham fiéis ao concessionário findo o prazo de garantia dos automóveis, para encontrar uma solução que permitisse reter esses clientes. Criou, então, um modelo de previsão que visava determinar, para cada veículo, a data expectável da próxima visita ao concessionário, em função dos quilómetros percorridos ou do período decorrido desde a visita anterior. O conhecimento dessa previsão permite ao concessionário antecipar-se e fazer chegar essa informação aos (potenciais) clientes juntamente com ofertas e promoções que convençam o cliente a aderir ao serviço. Com esta funcionalidade, é também possível passar ao cliente uma oferta estruturada e bem suportada de maneira



a que este confie na organização. Nos anos subsequentes, Pedro Aguiar confirmou que a estratégia se revelara bem-sucedida visto que, graças à eficácia do modelo de previsão, a empresa tinha recuperado um número considerável de clientes.

É a prestação de serviços após venda que decide o âmbito da investigação deste trabalho. A intenção principal consiste em perceber e desenvolver o melhor processo de venda/prestação de serviço, e identificar alguns dos fatores que, dentro de cada fase do processo, podem influenciar os clientes na escolha da oficina. Esta questão é válida tanto para novos clientes, como para clientes que já visitaram a oficina e com base na sua satisfação voltam a contratar o serviço ou não.

A principal motivação para o desenvolvimento de um novo processo de venda prestação de serviço, prende-se com o facto da marca VOLVO já se focar no conhecido “funil de vendas” para a venda de carros, processo este que se foca no estreitamento da relação com o cliente permitindo que a relação vendedor cliente termine e nem sempre seja feito um *follow-up*. É este ponto que esta tese vem essencialmente contrariar de forma a manter os clientes sempre por perto através do seguimento.

De forma sintética, a opção coloca-se entre duas alternativas: ou recorrer à assistência na marca ou em oficinas independentes. É este o propósito do trabalho, sugerir medidas concretas que levem preferencialmente à escolha das oficinas da marca, mais concretamente nas oficinas VOLVO da Auto Sueco Automóveis.

Nesse sentido, procurou-se identificar, através do estudo de alguns conceitos chave da problemática em análise, o comportamento do cliente, as diretrizes que garantem um bom desempenho dos serviços após venda, que consequentemente se traduz no aumento da satisfação dos clientes. Para além do estudo deste conceito, foi necessário, por um lado, analisar a atuação do departamento de após venda e, por outro, avaliar as medidas, atualmente existentes, que visam captar e reter os clientes, de forma a poder adaptá-las.

Em resumo, este trabalho é constituído por duas partes. Uma onde é exposta uma revisão de literatura pertinente para o tema e o desenvolvimento de todo o processo de otimização. E, por fim, uma segunda parte onde é analisada e descrita a situação atual do serviço após venda da empresa, e consequentemente é proposto um novo processo de venda e um “*Marketing Mix*” ideal.

## **Questão de investigação e pertinência do tema**

O tema do presente trabalho vem no seguimento de um estágio realizado no concessionário Auto Sueco Automóveis. Neste âmbito, com base numa análise de

investigação-ação, foi detetada a necessidade de otimização do serviço em estudo tendo como base o que já se faz e o que seria ideal ser feito ou alterado.

O propósito da otimização proposta é poder captar mais clientes, satisfazendo-os e, desta forma, conseguir retê-los com base num plano de ação que irá ser apresentado.

Como Pedro Aguiar (2009) refere, um importante exemplo para a captação e especialmente para a fidelização é o tratamento personalizado e o acompanhamento do cliente. Assim, quando o tratamento do cliente é personalizado e este é constantemente seguido, tentando apurar a sua satisfação e atual situação.

Inicialmente, será levada a cabo uma revisão de literatura, que irá permitir fundamentar conceitos base do tema em estudo. Posteriormente, irá ser apresentada a situação atual da empresa, ou seja, será feita uma análise geral da mesma que irá servir de base para a atuação. Por fim, com base nesta última parte descrita, vão ser apresentadas novas propostas e alterações ao que está implementado.

Pelos motivos acima descritos, e pelo facto de acreditar que existem alguns pontos que podem ser otimizados no serviço após venda da Auto Sueco Automóveis de maneira aumentar a satisfação, retenção e captação de clientes, evitando que estes optem por oficinas multimarca, proponho-me a dar resposta à seguinte questão: “Como otimizar o serviço após venda da Auto Sueco Automóveis?”. Assim, sugere-se o redesenho de um novo modelo de vendas à medida do serviço após venda da Auto Sueco Automóveis.

## **1- Revisão da Literatura**

A investigação teórica realizada foi orientada para o esclarecimento do conceito de serviços após venda. Depois de identificadas as principais características deste serviço, percebeu-se a necessidade de clarificar o que se entende por qualidade de serviço, dada a relação com a retenção e captação de clientes, assim como de que forma os clientes tomam uma decisão de compra. Foi também foco de investigação, o processo de vendas habitualmente usado, o já conhecido funil de vendas, que na fase de desenvolvimento deste trabalho irá sofrer algumas alterações.

## **1.1- O Comportamento do consumidor aquando o processo de compra**

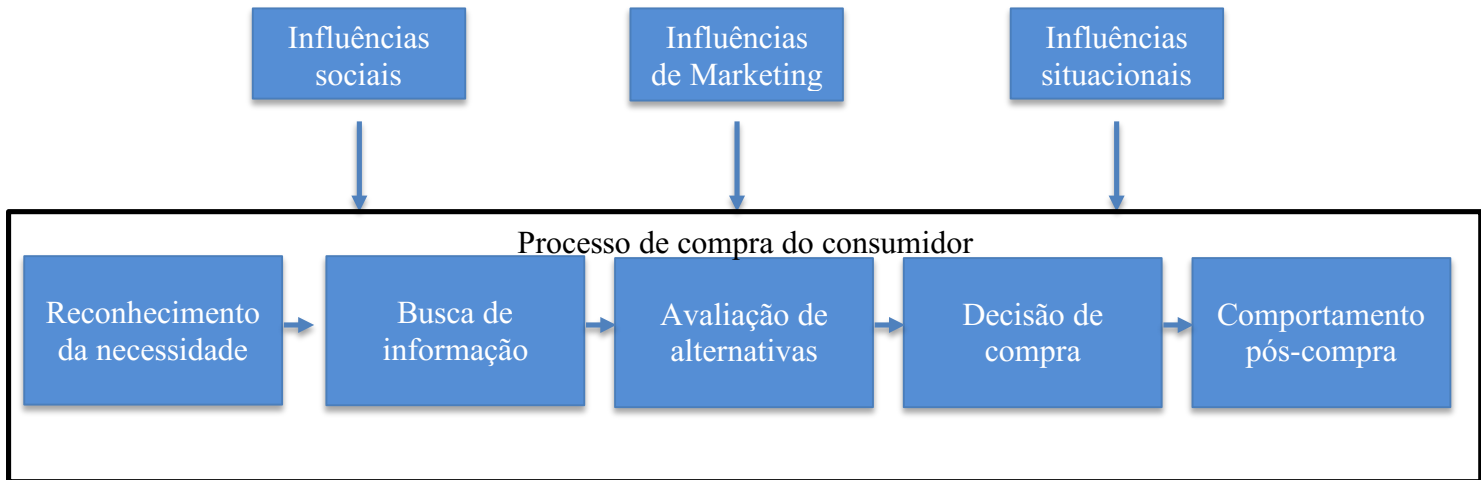
*“The buying process is an human activity directed at satisfying needs and wants through human exchange process” Beckwith N. et al. (1979)*

O ponto de partida do processo de compra inicia-se através de uma necessidade, quando um consumidor chega à conclusão que necessita de satisfazer alguma necessidade despoletada por um estímulo. Da parte das empresas, é fundamental conquistar o cliente e fazê-lo perceber o quanto é importante individualmente, fazendo-o sentir-se exclusivo, como se a empresa apenas se preocupasse com ele. Com o passar do tempo, tudo muda e, cada vez mais rapidamente, as pessoas mudam adaptando-se a novos ambientes, desta forma é importante para as empresas perceberem a natureza da decisão de cada cliente em particular para desta forma conseguirem levar a sua estratégia de venda ao sucesso. Assim, tentam ter vantagem competitiva e um maior cuidado com a qualidade e preço, satisfazendo as necessidades e desejos dos consumidores (Richers, 1984).

Segundo Kotler (1998), o comportamento do consumidor é um conjunto de referências que servem de suporte para o conhecimento das culturas, valores crenças e desejos. Este ainda defende que, para se entender como os clientes realmente tomam decisões de compra, as empresas devem identificar quem participa neste processo, as pessoas que podem ser influenciadoras da decisão de compra. Já Richers (1984) caracteriza o comportamento do consumidor de acordo com atividades mentais e emocionais, devido ao uso dos produtos e serviços para satisfação das necessidades e desejos.

Assim, o ponto de partida para satisfazer e conhecer as necessidades dos clientes é tentar compreender o comportamento destes, e perceber como as pessoas, grupos e organizações selecionam, usam e dispensam o serviço. Desta forma, a análise do comportamento do consumidor é um elemento chave para a prestação de bons serviços e para a formulação de estratégias de marketing bem estruturadas. Fitzsimmons J.A et al. (2001) refere alguns critérios em que o cliente se foca para a seleção de um prestador de serviços ideal 1)Disponibilidade 2)Conveniência 3)Confiabilidade 4)Personalização 5)Preço 6)Qualidade e eficiência 7)Reputação 8)Segurança 9)Rapidez

O comportamento do consumidor é um processo composto por cinco fases, que influenciam a tomada de decisão, como se pode verificar na imagem abaixo apresentada.



*Esquema 1 - Modelo do processo de compra do consumidor*

*Fonte: Baseado em Kotler (1998); Etzel, Walter e Stanton (2001)*

- **Reconhecimento da necessidade** – Quando um comprador reconhece uma necessidade. A necessidade pode ser impulsionada por estímulos internos ou externos. No primeiro caso, podem-se considerar necessidades fisiológicas, que surgem através da consciência, já no segundo caso a necessidade é estimulada a partir de influências do meio social como é o caso de campanhas ou publicidade.

- **Procura de informação** – Um consumidor está sempre interessado em procurar informações sobre o produto ou serviço que equaciona adquirir, antes de proceder à decisão de compra. Segundo Kotler (1998), é de grande interesse do profissional de marketing conhecer as principais fontes de informações a que o consumidor recorrerá e a influência relativa que cada uma delas terá sobre a decisão de compra. As fontes de informação do consumidor podem ser de origem:

- **Pessoal** – amigos, família, conhecidos.
- **Comercial** – publicidade, vendedores, *displays*, embalagens.
- **Pública** – *mass media*, organizações de consumidores
- **Experimental** - uso do produto, teste.

- **Avaliação de alternativas** – Após o reconhecimento da necessidade e levantamento de informações, o consumidor identifica alternativas capazes de satisfazer a sua necessidade. Segundo Etzel e Stanton (2001), depois de terem sido identificadas todas as alternativas, o consumidor deve avaliá-las antes de tomar uma decisão. Esta avaliação pode envolver diversos critérios contra os quais cada alternativa é comparada.

- **Decisão de compra** – existem diferentes critérios que os consumidores usam para decidir a sua compra. Existem duas origens importantes de informação que influenciam a decisão:

- Ambiente comercial – em local ou organizações na presença do retalhista, ou publicitário.

- Ambiente social – ambiente familiar ou com amigos ou conhecidos que também fornecem informação.

- **Comportamento pós-compra** – Após efetuar a compra do produto, o consumidor experimenta o nível de satisfação ou de insatisfação. Ou seja, o trabalho do fabricante não termina quando o produto é comprado, mas continua no período de pós-compra ou na perspectiva do vendedor, após venda.

Durante todo este processo de decisão de compra, este vai sendo afetado por diferentes situações que vão influenciando o comportamento do consumidor:

**Influências de Sociais** – Influencias vindas de familiares amigos ou conhecidos

**Influências de Marketing**- Influencias publicitárias ou campanhas

**Influencias situacionais** – Influencias do momento, ou seja de diferentes situações que vão surgindo.

## 1.2- A satisfação do cliente - captação e retenção do cliente

*Overall customer satisfaction should be more fundamental indicator of the firm's performance due to its links to behavioral and economic consequences beneficial to the firm (Anderson et al., 1994).*

O cliente precisa de ser conquistado no dia a dia e não apenas nas campanhas de captação e fidelização. Segundo Kotler (2003), “ a fidelidade à marca reflete-se aproximadamente na taxa de retenção dos clientes.[...] Contudo, taxas de retenção elevadas podem significar outras coisas além da fidelidade à marca.” Para Lovelock e Wright (2002), num contexto empresarial, fidelidade diz respeito à vontade que um

cliente tem de se manter com uma determinada empresa por um período prolongado de tempo, recomendando a marca a outras pessoas e estando resistente a ofertas da concorrência. Rocha e Veloso (1991) dizem que cliente fiel é o cliente “envolvido”, ou seja que não muda os seus hábitos de compra por pequenos detalhes e mantém o consumo frequente.

Cada vez mais, as empresas trabalham na retenção dos seus clientes para além do trabalho de captação a que estão habituados a fazer desde sempre. A retenção consiste na capacidade de manter uma relação constante com o cliente, tentando, desta forma, mantê-lo fiel. Por sua vez a reter um cliente, é garantir que este, mesmo após a compra volta a recorrer a empresa, resumidamente é garantir o cliente volta.

Para se proceder à fidelização e retenção de clientes, Rocha e Veloso (2001) recomendam que se tenha uma marca suficientemente forte que, por si só, instigue a lealdade dos consumidores ou envolva os clientes a partir das ofertas diferenciadas, cativando o consumidor de uma forma emocional, “vendendo a disputa racional por um lugar na sua lista de compras” (2001)

Segundo Seth, Mittal e Newman (2001), existem diferentes fatores que levam à fidelização de clientes: 1) **Percepção da adequação do desempenho da marca** – a primeira experiência com a marca foi positiva e o cliente quer voltar, no sentido de satisfazer sempre as suas necessidades da melhor forma; 2) **Identificação social e emocional com a marca** – os clientes identificam-se com as imagens sociais que as marcas adquirem, através de comunicações de marketing ou por observações que foram ouvindo de outras pessoas que comparam e admiram a marca; 3) **Hábito**– este facto vem da razão de as pessoas se habituarem e se sentirem bem com a marca e não pretendem abandoná-la para uma outra desconhecida.

Pelo contrário, existem outros fatores de mercado que levam a que os clientes não sejam fiéis a uma determinada marca ou empresa: 1) **Paridade das marcas** – quando existem marcas semelhantes, possíveis de serem substituídas uma pela outra. Isto normalmente acontece com *commodities*; 2) **Atividade promocional da concorrência** – a concorrência oferece promoções especiais, motivando os clientes a mudarem de uma marca para outra.

Dos fatores do lado do cliente seguem-se: 1) **Busca de variedade** – quando um cliente pretende mudar de marca, não porque está insatisfeito, mas apenas porque quer variar. 2) **Envolvimento com o produto** – produtos que são adquiridos sem muita reflexão, considerados essenciais na vida das pessoas, produtos com máxima durabilidade, tendendo a desenvolver uma preferência por determinada marca. 3)

**Sensibilidade aos preços** – clientes que não aceitam variações de preços de umas marcas para as outras.

Para além dos fatores referidos acima, segundo Rocha e Veloso (2001) também existe a fidelização baseada no relacionamento, onde os clientes se mantêm com uma determinada empresa pelo simples facto de terem uma boa relação com quem lidam habitualmente. O que leva a que os clientes prefiram estas empresas é: 1) Baixar custos de procura, tempo investido procurando informações, custos de mudanças como multas, perdas ou taxas de rescisão; 2) Confiança e amizade para com o vendedor; 3) Compromisso, que consiste em querer continuar o relacionamento comercial, não o pretendendo abandonar nem prejudicar.

Kotler (2000) refere que a captação de novos clientes custa até 5 vezes mais do que reter e satisfazer um cliente já existente. Segundo este autor, as empresas perdem em média 10% dos seus clientes a cada ano. Como referem os autores Reicheld e Sasser (1990), se existir um aumento de 5% no indicador de fidelidade de determinado cliente, o lucro global do negócio pode chegar aos 100%, clientes satisfeitos por norma compram com mais frequência e em maior quantidade, não são muito sensíveis ao preço e à variação destes, estando dispostos a pagar mais por produtos provados e testados.

### **1.3- Relação entre a qualidade do serviço e a retenção e captação de clientes**

Hoje em dia, há várias empresas prestadoras de serviços que, naturalmente, competem entre si pela captação e retenção de clientes. Nessa medida, é necessário perceber que fatores são mais relevantes para alcançar, com sucesso, esse objetivo.

De acordo com o artigo de Ghauri *et.al.* (2004), a qualidade do serviço prestado, que se traduz na maior ou menor satisfação do cliente, é um dos poucos meios de diferenciação entre empresas similares e o fator mais determinante para a escolha inicial e posterior fidelização dessa aposta ao longo do tempo, por parte do cliente, relativamente a uma dada empresa.

De facto, como os autores salientaram, vários estudos (Anderson *et. al.*, 1994; Rust *et. al.*, 1995; Zeithalm *et.al.*, 1996; Bolton *et.al.*, 2000) comprovam que a qualidade do serviço tem um forte impacto no potencial início de uma relação duradoura. A excelência na prestação de um serviço induz o cliente a usá-lo repetidamente, a recomendá-lo a outros potenciais utilizadores (*word of mouth* positivo) e até a não

valorizar excessivamente o preço pago pelo serviço, reconhecendo que compensa pagar mais se o serviço for melhor. Segundo Zeithalm e Bitner (2003) e Huang (2008), mesmo os clientes que enfrentam falhas na experiência de serviço, quando reconhecem os esforços empreendidos pela empresa para os resolver, ficam satisfeitos com essa atitude e têm tendência a ser mais fiéis do que aqueles cujos problemas foram negligenciados ou não resolvidos atempadamente.

Pormenorizando esta constatação, Bateson e Hoffman (2001), Zeithalm e Bitner (2003), Mattila e Cranage (2005) e Simons Jr. (2004) descreveram as etapas a percorrer no processo de recuperação de um problema ocorrido num serviço: 1) reconhecer que o problema ocorreu; 2) demonstrar empatia, ou seja, entender o problema sob o ponto de vista do cliente; 3) apresentar desculpas; 4) identificar o problema; 5) corrigir o problema; 6) assegurar que ele não ocorrerá novamente; 7) providenciar uma compensação ao cliente, proporcional à gravidade e à seriedade do problema. Além do impacto positivo na percepção do cliente sobre os serviços, os ajustes nos processos, nos sistemas e nos resultados, feitos com base no que se aprende com as experiências passadas de recuperação dos serviços, permitem às empresas ampliar a probabilidade de “fazer a coisa certa à primeira vez” e, com isso, reduzem-se os custos provenientes das falhas e aumenta-se a satisfação inicial do cliente (Berry, Parasuram, 1992 apud Hocutt; Bowers; Donovan 2006).

Pode-se, então, concluir que a satisfação do cliente se manifesta na intenção de manter a relação com os fornecedores desse serviço? Como se passa da intenção ao compromisso de longo prazo? O desafio a que Ghauri *et.al.*, (2004) se propuseram foi o de analisar a contribuição da qualidade do serviço para a retenção de clientes e as conclusões a que chegaram são particularmente pertinentes para o âmbito deste trabalho, como se irá comprovar.

As duas principais interrogações que o trabalho coloca e a que pretende dar resposta são: O que é uma relação negocial de longo-prazo? Que fatores contribuem para que ela se estabeleça?

As anteriores investigações, levadas a cabo neste domínio, salientavam que a qualidade do serviço está relacionada, de forma positiva, com a retenção de clientes, mas sublinhavam, também, não haver uma relação linear entre elas. É preciso não esquecer que a qualidade do serviço é definida pelo consumidor. Ou seja, é subjetiva na medida em que se manifesta na satisfação do cliente e que esta depende da confirmação (ou não) das suas expectativas sobre o serviço. Citando Parasuraman *et al.* (1985): “Qualidade de serviço é a percepção de qualidade por parte dos clientes”.



Por outro lado, segundo Yorke (1990) e Sharma (1994), as relações entre o cliente e a empresa atravessam várias fases antes de poderem ser chamadas de longo-prazo e só nesta fase se verifica um compromisso por parte do cliente e da empresa, para manter essa relação. Assim, a relação de compromisso é definida como uma continuação intencional de uma relação de negócios entre parceiros.

As investigações de Kumar *et. al.* (1994) e Geyskens *et. al.* (1996) aprofundam o conceito de compromisso e referem diferentes motivações subjacentes às intenções mencionadas, que permitem distinguir entre compromisso afetivo e compromisso calculista. Enquanto o primeiro é definido pelo desejo de continuar a relação pelo apreço que se tem por ela, o segundo guia-se pela importância comercial de que se reveste, isto é, já não se assume em função de sentimentos de lealdade ou de pertença como no caso do compromisso afetivo, mas com base em análises concretas de custo/benefício, que justificam a designação de compromisso calculista.

Passando à segunda questão a que Ghauri *et.al.* (2004) pretendem responder – fatores que contribuem para uma relação a longo-prazo – conclui-se que há diferentes razões que levam ao desenvolvimento de uma relação comercial até que ela, gradualmente, se torne um compromisso: os laços que se criam entre as partes; a confiança mútua que se estabelece; a qualidade do serviço.

Começando pelo primeiro antecedente referido – laços relacionais – pode constatar-se que as relações de negócios se desenvolvem pelos investimentos na relação, feitos pelas duas partes envolvidas: cliente e fornecedor do serviço. Esses laços podem ser de natureza estrutural ou social.

Os laços estruturais são ligações criadas ao nível empresarial que, se forem interrompidas, resultarão em prejuízos económicos ou financeiros para ambas as partes. Daí resulta que, quanto maior for o investimento na relação, maior será a dificuldade para a sua desagregação e, portanto, maior o empenho de cada parte para manter essa relação. Nas relações de serviços dá-se pouca importância aos laços estruturais porque, segundo Halinen (1996), o investimento das empresas não é tão grande como o que se verifica noutras relações de negócios. São os consumidores que têm que investir em conhecimento e informação para ajudar o fornecedor do serviço a providenciar o que precisam, mas dificilmente se justificará, por parte da empresa, um forte investimento de capital (obrigatório noutras relações de negócios, por exemplo, em maquinaria). No entanto, o conhecimento específico do cliente, que se constrói ao longo do tempo, é um dado precioso para a empresa e representará um custo em caso de mudança de parceria. Também do lado do cliente, pode haver um considerável

grau de dependência do prestador de serviços, quanto mais não seja por desconhecimento de alternativas. Desta análise pode, então, concluir-se que os laços estruturais influenciam positivamente quer o compromisso calculista quer o compromisso afetivo.

Embora a base fundamental de uma relação de negócios sejam as trocas económicas, as relações pessoais são uma decorrência inevitável. Assim, e como já foi referido, além dos laços estruturais há laços sociais. Estes são os vínculos criados pela interação dos indivíduos de ambas as partes, constituindo as relações interpessoais entre o comprador e o vendedor. O contato pessoal permite a comunicação e a troca de informação que, por sua vez, permitem o desenvolvimento da relação como um todo. Daí que seja possível concluir que também os laços sociais, tal como se verificava com os laços estruturais, influenciam positivamente a decisão por um compromisso na relação negocial.

A confiança é o segundo antecedente da relação de compromisso. Se, como se verificou, nas relações negociais se criam laços entre os prestadores de serviços e os clientes que os tornam dependentes entre si, é evidente que a confiança mútua desempenha um papel igualmente importante na decisão de compromisso e se torna imprescindível para o desenvolvimento e sucesso dessa relação. O sentimento de confiança em que a outra parte cumprirá o estabelecido traduz-se, por parte do cliente, num comportamento de lealdade para com a empresa, que manifesta relevante significado económico.

Resta analisar um último antecedente da relação de compromisso: a qualidade de serviço. Tradicionalmente, considera-se que a satisfação do cliente que dela decorre é importante mas não é uma condição necessária para o compromisso, porque a qualidade das alternativas pode ser tão má que o consumidor esteja disposto a manter a relação, apesar de um baixo nível de satisfação. É esta questão que, no âmbito deste trabalho, interessa elucidar: saber se a qualidade do serviço contribui decisivamente para o empenho do cliente em comprometer-se com a empresa.

Sobre este tema, Ghauri *et al.* (2004) elaboraram uma investigação empírica no setor da publicidade, dado que é um mercado de serviços onde se verifica existirem relações de longo-prazo entre clientes e agências. O principal objetivo do estudo foi avaliar a importância do contributo da qualidade do serviço, relativamente à influência dos outros dois fatores já analisados, para a manutenção de relações já existentes. Assim, nas entrevistas que fizeram às agências e respetivos clientes, só foram abordados aqueles que tinham uma relação com a agência, no mínimo, há um

ano. O tratamento dos dados das centenas de entrevistas realizadas confirmou os laços estruturais, os laços sociais e a confiança como antecedentes do compromisso, mas também confirmou a qualidade do serviço como muito importante, visto que a insatisfação com o trabalho produzido era a razão mais determinante para o fim da relação entre a agência e o cliente. Comparada com a confiança e os laços relacionais, a qualidade do serviço revelava-se como o antecedente mais significativo para a manutenção de uma relação estável.

Esta constatação confirma que a qualidade não está apenas relacionada com o eventual início de uma relação, ou seja com a intenção, mas está relacionada com a sua durabilidade, ou seja com o compromisso. O seu impacto na atitude do cliente revelou-se, aqui, muito mais forte do que o impacto da confiança, que é a variável entendida como elemento-chave noutro tipo de relações de negócios. Os resultados da pesquisa provaram que a qualidade do serviço está diretamente relacionada com as intenções de comportamento do cliente e permitem até afirmar que, mesmo quando os clientes não se sentem comprometidos afetivamente, estão inclinados a manter a relação, desde que a empresa assegure um serviço de boa qualidade. Por outras palavras, a verdadeira lealdade do cliente relativamente à empresa tem origem na qualidade do serviço e é sobretudo esta que está na base do compromisso afetivo que, por sua vez, é fundamental para que não seja tão fácil a rescisão de um contrato, quando ocorrem problemas.

Apesar de comprovar que os clientes investem tempo, esforço e conhecimento na relação e que têm noção dos custos que envolve a mudança para outra empresa, esta investigação constata que nem o investimento na relação nem os laços sociais são razões suficientes para o compromisso dos clientes, confirmando, assim, a tese expressa por Halinen (1996), que sublinhava que os laços estruturais, nas relações de serviços, têm uma natureza diferente e são menos fortes do que noutro tipo de relações, dada a intangibilidade dos investimentos que caracteriza os serviços.

Em resumo, do ponto de vista empresarial, este estudo permite concluir que a qualidade do serviço é o fator mais importante para estabelecer relações de longo-prazo com os clientes, ou seja, é decisiva para a sua retenção. Como regra geral, uma vez iniciada uma relação cliente/empresa, uma eventual mudança de parceria implica custos elevados e isso aumenta o desejo de ambas as partes permanecerem na relação. Porém, o que este trabalho pretende destacar é que a pesquisa atrás citada demonstra que o esforço para manter clientes, através de contratos formais, não tem grande influência numa relação de compromisso, no caso específico das empresas prestadoras

de serviços. Para os gestores, este dado só pode significar que a grande aposta deve ser feita na qualidade de serviço, já que é a única base segura de relações duradouras neste segmento de mercado.

De facto, nas relações de serviço, a única motivação identificada como subjacente à atitude de manter um relacionamento de longo-prazo é o desejo efetivo dos clientes em permanecer na relação. Quer isto dizer que se constatou não haver correlação entre a longevidade de uma relação e um compromisso afetivo ou calculista que “obrigasse” os clientes a ficarem “presos” na relação. Para que esta se prolongue, os fornecedores de serviço devem garantir, continuamente, esse compromisso na relação por parte do cliente, e isso depende, fundamentalmente, da qualidade do serviço prestado e consequente confiança, na empresa, que ela gera no cliente.

Como afirmam Gaiardelli *et.al.* (ano?), não é possível garantir a retenção de clientes se a empresa não adotar uma cultura orientada para o cliente, investindo na competência e na atitude profissional, sobretudo, por parte dos técnicos dos serviços *front-office*. Quando são cumpridas essas exigências, verifica-se que o departamento de após venda rapidamente se torna num negócio independente, com as suas próprias responsabilidades de ganhos e perdas, sendo encarado como uma das principais estratégias para assegurar receitas de longo-prazo, satisfação do cliente, retenção do cliente e melhoria contínua do produto e da qualidade do serviço, desempenhando uma atividade de apoio que se revela fundamental para as outras funções internas da empresa (*design*, qualidade, produção, vendas e *marketing*).

#### **1.4- Marketing Relacional**

*“O marketing de relacionamento é: “Uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve encontrar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, “prospects”, fornecedores, e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável” (Bretzke, ano?)*

O marketing de relacionamento surge como uma nova abordagem de marketing para uma era competitiva. Segundo vários autores, marketing relacional é o processo de relacionamento entre a empresa e os seus clientes, seguindo uma estratégia que tem como principal objetivo construir relações duradouras entre a organização e os clientes, garantindo a sua satisfação e fidelização, melhorando os resultados e conseguindo manter a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Segundo Kotler (1998), marketing de relacionamento consiste na construção de relações de fidelização a longo prazo com os clientes com o intuito de garantir a sua satisfação, mantendo a sua preferência a longo prazo e contribuindo para a melhoria da performance de negócios. As empresas que adotarem esta estratégia terão e captarão clientes fiéis, que ao necessitarem de comprar algum produto pensarão primeiramente na empresa com a qual mantêm um relacionamento mais próximo.

Mackenna (1999) refere que o marketing de relacionamento representa a estratégia indicada para que as empresas mantenham um relacionamento e uma comunicação contínua e eficiente com os clientes, tal como Lovelock (2001), que define marketing de relacionamento como uma estratégia de longo prazo, que estabelece uma relação de confiança com os clientes, em que o principal objetivo não passa por simplesmente vender (não tirando importância a esta fase), mas assegurar que o cliente adquira o produto ou serviço pretendido, que irá satisfazer as suas necessidades e que irá ao encontro das suas expectativas. Este facto relatado pelos autores só vem reforçar o que já vem tendo sido dito: o relacionamento com os clientes deve ir mais além de vender, de o tratar bem, apenas no ato da compra no ponto de venda, é necessário demonstrar que este é único e especial, mostrando preocupação com a sua satisfação e correspondendo às suas expectativas sobretudo após a compra.

Kotler e Armstrong (2008) defendem que as empresas devem direccionar o atendimento dos clientes com uma estratégia de longo prazo, pensando sempre que um cliente fiel pode ser um importante meio de publicidade gratuita e de elevada importância, divulgando a outros potenciais clientes, que à partida o consideram credível. No mercado atual, uma empresa deve oferecer valor superior aos seus clientes, adotando uma estratégia de criação de clientes e não só de produtos. A relação começa quando a empresa vai ao mercado e identifica as reais necessidades dos clientes, implementando ações que visem satisfazer-las correspondendo as suas expectativas.

Resumindo, hoje em dia o cliente espera que a empresa possa continuar a prestar-lhe atendimento de qualidade, mesmo após ter-se concluído o processo de aquisição, ou seja a relação entre uma empresa e o seu cliente é para sempre. Se isso não ocorre, ele tende a procurar novos fornecedores de produtos ou serviços. O grande desafio é, de facto, a personalização das abordagens aos clientes, para que estes sintam que os esforços do desenvolvimento de novos serviços ou produtos é sempre em função das suas necessidades e expectativas. Esta técnica de comunicação surge como forma de estabelecer uma cumplicidade dinâmica crescente entre a empresa e o cliente.

Assim, o marketing de relacionamento baseia-se na prática do conceito de fidelização do cliente, investe inicialmente na manutenção do cliente já conquistado, embora não descarte a conquista do potencial, uma vez que, está cada vez mais difícil conquistar clientes novos e cada vez mais fácil perder os que já se tem.

Segundo Kotler e Keller (2006), CRM(*customer relationship management*) não é mais do que a gestão detalhada da informação sobre cada cliente e de todos os aspetos relacionados com este, o objetivo consiste em criar e melhorar o relacionamento em todo o ciclo de vida do cliente com a empresa e não apenas na venda. Com esta informação é possível melhorar e adequar a oferta ao cliente, garantindo assim a sua fidelidade.

## **1.5- Serviço**

Bloom (1984) definiu “serviços” como qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, mas que é essencialmente intangível, não se materializando na posse de nenhum bem. Shostack (1977) foi um dos primeiros a definir o conceito de intangibilidade. Por oposição a tangível, que significa palpável/material, intangível é algo que não é passível de ser percebido pelos cinco sentidos. Ora, como acrescentará Berry (1980), a dificuldade de definir o conceito agrava-se, porque mesmo a sua intelecção mental é pouco clara e distinta.

No entanto, há diferenças que se destacam. Um produto tangível tem uma natureza diferente de um serviço, já que enquanto as mercadorias são produzidas, vendidas e consumidas, os serviços são, muitas vezes, primeiro vendidos e, só depois, produzidos e consumidos. Enquanto as mercadorias podem ser armazenadas e revendidas, “os serviços são mais atividades do que coisas” (Gronroos, 1994) e, por isso, o serviço pode ser conceptualizado como um processo.

Reconhecidas as principais diferenças entre bens e serviços é, igualmente, fundamental identificar as características dos serviços. As principais características dos serviços são quatro: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Vamos tentar explicitar cada uma delas.

Para o consumidor, quanto mais intangível é um produto, mais difícil é avaliá-lo qualitativamente, o que o obriga a confiar nas garantias dadas pelo fornecedor. Daí que, na decisão de escolher uma das várias opções do mercado, pese mais o conselho de um amigo que a recomende do que uma promoção ou a redução de preço, os quais são argumentos muito importantes quando se trata da escolha de um produto

tangível. Por seu lado, o fornecedor deve estar particularmente atento às expectativas do cliente para melhor lhes corresponder.

A inseparabilidade salienta a simultaneidade, que se verifica em determinados serviços, da produção e do consumo, o que torna difícil medir e controlar a sua qualidade. Já a variabilidade reporta-se às diferentes circunstâncias, físicas e psicológicas, que afetam os clientes e que condicionam a sua perceção do serviço. Por último, a perecibilidade sublinha que, em muitos serviços, a procura não é permanente, o que dificulta ao fornecedor um agendamento regular do serviço.

Como salientou Gronroos (1994), ao contrário do que acontece com o consumidor de bens tangíveis, o consumidor de serviços faz parte do processo de produção da empresa de serviços. Sendo assim, é inevitável concluir que o comportamento do cliente tem impacto nesse processo e, consequentemente, que o marketing é importante não só para chamar o cliente para a empresa, mas para providenciar todos os serviços esperados pelo cliente, de modo a retê-lo na empresa. A este propósito, Payne (1993) descreveu os vários estádios pelos quais passou a política de marketing das empresas, ao longo das últimas décadas.

Inicialmente, o alvo a atingir era o aumento das vendas e, por isso, as estratégias centravam-se na comunicação e publicitação dos serviços disponíveis. Mais tarde, dada a concorrência crescente, a estratégia assentou no desenvolvimento de novos produtos e novos serviços, de forma a garantir, pela diferenciação, a conquista dos mercados. De facto, nas economias ocidentais desenvolvidas, que se caracterizam por um generalizado e fácil acesso a um sem número de bens disponíveis, a evolução dos modelos culturais e sociológicos, juntamente com o avanço contínuo das tecnologias de ponta, conduziu os consumidores a dar mais ênfase às propriedades funcionais de um produto que possa preencher as suas sofisticadas, personalizadas e permanentemente modificáveis necessidades, do que ao prazer de comprar e possuir um produto físico que, de tão comum, se banalizou.

Assim, do ponto de vista da oferta, as muitas propostas de bens que incorporam a mesma estética, funcionalidade e tecnologia, forçam as empresas a mudar a sua perspetiva de negócios, centrada no produto, para uma estratégia mais rentável e sustentável, centrada no cliente. Esta estratégia consiste em dotar os produtos de elementos tangíveis e intangíveis de diferenciação, que os tornem únicos, dificilmente substituíveis e, por isso, qualificados para justificarem preços de topo.

Verifica-se, então que, a partir dos anos 80, o cliente substituiu o produto como centro das atenções das estratégias de marketing. Assim, a aposta passou a fazer-se na

qualidade do serviço, definida em função das necessidades do cliente, que o fornecedor tenta antecipar para garantir a melhor resposta. Como sublinharam Gaiardelli *et. al.* (2007), transitar de fabricante de produtos para fornecedor de serviços constitui um grande desafio ao nível da gestão, já que os serviços requerem princípios organizacionais, estruturas e processos novos, em relação aos utilizados no seu fabrico, que abrangem todo o ciclo de vida do produto (Olívia e Kallenberg, 2003). Por outro lado, como já foi salientado, a crescente importância dos fatores intangíveis está a mudar o próprio conceito de produto que, tradicionalmente, era visto como uma entidade tangível (Rispoli e Tamma, 1992, Thoben *et.al.*, 2001).

Desfeita a dicotomia bens ou serviços, e reconhecida a complementaridade entre ambos, toma-se consciência de que não basta ter como foco a satisfação das necessidades do cliente, é, sim, fundamental estabelecer e manter uma relação próxima entre a empresa e o cliente já conquistado, de modo a que este seja um veículo de angariação de novos clientes. Assim, pode dizer-se que, atualmente, a qualidade do produto e do serviço são os requisitos mínimos, já que a qualidade da relação com cada um dos clientes é a verdadeira medida do sucesso de uma empresa e, portanto, a do moderno conceito de marketing.

## **1.6- Qualidade do serviço**

Definido, em traços largos, o conceito de serviços é, agora, imprescindível esclarecer quais as condições a serem preenchidas para garantir a qualidade que permitirá cumprir, plenamente, os objetivos determinados pela sua função.

De que estamos concretamente a falar quando evocamos o conceito de qualidade de serviço?

A vasta literatura existente sobre este tópico mostra que não há um total consenso, entre os académicos, relativamente ao conteúdo da expressão. No entanto, todos reconhecem que a elucidação do conceito remete para uma análise multidimensional, porque ele se aplica em diferentes contextos. Ainda que não haja unanimidade quanto ao significado preciso da expressão há, contudo, um reconhecimento generalizado do papel fundamental que a qualidade do serviço pode desempenhar como fonte de vantagem competitiva entre as empresas. Esta constatação, por sua vez, remete para a necessidade de determinar quais os meios de medir e, conseqüentemente, avaliar a qualidade do serviço prestado.



A análise do termo “qualidade” obriga a citar a “*disconfirmation theory*” de R. Oliver (1980), que implica uma avaliação feita antes e depois da utilização de um serviço. O que a teoria pretende salientar é que, previamente ao consumo de um produto ou serviço, o consumidor tem certas expectativas acerca dele. Essas expectativas são a base relativamente à qual se compara a experiência real desse produto/serviço. Depois de experimentado, os clientes determinam em que medida o serviço está à altura da sua expectativa inicial e decidem se a qualidade demonstrada é melhor, pior ou igual à que esperavam. Assim, a desconfirmação positiva acontece quando o serviço excede as expectativas; a desconfirmação negativa acontece quando o serviço fica abaixo das expectativas e a confirmação verifica-se quando o serviço corresponde ao que é esperado. O autor (R. Oliver, 1980) defende, pois, que a qualidade tem uma vertente eminentemente subjetiva, que é a que diz respeito à percepção do cliente e, nessa medida, o conhecimento desta teoria é fundamental para os gestores daqueles que desempenham o trabalho de *front-line*.

Os fornecedores do serviço - cuja postura engloba dimensões como atenção, correção, cortesia, bons conhecimentos técnicos, ou seja, elementos que aumentam a confiança e simpatia pela empresa e seus representantes - têm uma interação direta com os clientes, o que representa um papel importante não só na promoção do serviço, pela informação prestada sobre as suas vantagens, mas sobretudo pela relação pessoal que se estabelece entre eles. Se esta for satisfatória, o cliente sente-se confortável, adquire confiança no fornecedor e o sentimento de lealdade relativamente à empresa, que se vai consolidando, é um laço difícil de quebrar pela concorrência. De facto, quanto mais tempo, um cliente fica ligado a uma empresa, maior é a sua disponibilidade para desenvolver e aprofundar as suas relações de negócios com ela. Por outro lado, devido à crescente proximidade que implicam as relações que se prolongam no tempo, a empresa pode perceber melhor as necessidades do cliente, o que leva a um progressivo aperfeiçoamento do serviço. E, por fim, quanto mais satisfeito o cliente se sente, mais vontade manifesta em recomendar os serviços da empresa a outras pessoas.

Dando como adquirido que a qualidade do serviço é um meio privilegiado de ganhar vantagens competitivas e que, conseqüentemente, ela desempenha um papel importante na estratégia de vendas das empresas, é preciso salientar que esse raciocínio também é válido para as empresas em que o serviço é considerado uma ampliação do produto. O que se pretende, aqui, realçar é que, do ponto de vista da gestão, é necessário ir além da avaliação da qualidade do serviço principal que é

oferecido, dirigindo a atenção para os serviços periféricos (após venda), pelo reconhecimento do papel estratégico que esses serviços podem desempenhar no processo global, ao acrescentarem valor na oferta total. Entre várias razões que justificam que, muitas vezes, se descure o investimento neste tipo de serviços, está o facto de o retorno deste investimento ser incerto. Se, como o comprovam diversos estudos sobre este tema, a satisfação do cliente é um efeito direto da qualidade do serviço prestado, os gestores devem confiar que essa satisfação se repercute, por um lado, na intenção de voltar a comprar/consumir, ou seja, no desenvolvimento de relações de longo-prazo e, por outro lado, na vontade de recomendar a outros esses serviços, o que aumentará, também a longo-prazo, o volume de negócios.

### **1.7- Serviço após venda no Sector Automóvel**

Um exemplo claro do assunto acima tratado, é o do setor automóvel, particularmente relevante no âmbito deste trabalho, onde os vários fornecedores de serviços após venda constituem uma ampliação do valor do produto inicial, contribuindo para uma melhor oferta do produto total, junto dos clientes. Ao não ser apenas constituído pela sua parte tangível, dada a inevitabilidade do recurso à revisão/manutenção dos veículos, o setor automóvel é um “misto de produto-serviço”, como o definiu Shostack (1977).

De facto, muitos bens ou mercadorias requerem o apoio de certos serviços para serem úteis e muitos serviços precisam de estar apoiados em mercadorias para poderem ser úteis. Entre a pura mercadoria e o puro serviço estão os serviços de natureza mista, de que a reparação de um carro é um caso concreto.

O conceito “serviço após venda” aparece na literatura como um elemento do “apoio ao cliente”, significando todas as atividades que asseguram que o produto está disponível para ser utilizado pelos seus detentores “ao longo da sua vida útil, sem problemas” (Loomba, 1998). Mais recentemente, o conceito tem sido utilizado para descrever serviços que são fornecidos ao consumidor depois dos produtos terem sido entregues (Vitasek, 2005) e é abordado sobre duas perspetivas diferentes. Quando se referem a empresas que fornecem serviços, são vistos como um entre vários serviços suplementares fornecidos por essas empresas (Olivia e Kallenberg, 2003). Quando se referem a bens tangíveis, são vistos como atividades operacionais de alguns ou todos os membros da cadeia de distribuição (Gaiardelli *et. al.*, 2007). Este tipo de serviços compreende o transporte ou entregas a clientes, a instalação, formação relacionada

com o produto, linhas diretas e aconselhamento técnico, serviço de reparação e até o processo de reciclagem. O que Gaiardelli *et al.* (2007) pretendem sublinhar é que nenhum dos intervenientes da cadeia de fornecimento, desde os fabricantes até aos grossistas e retalhistas, pode após a transação do produto dar como terminado o seu papel de empresário. Pelo contrário, cada um deles deve desenvolver todos os esforços para assegurar uma relação estável e de longa duração com o consumidor final, através de todo o ciclo de vida do produto, proporcionando uma carteira de serviços personalizada e de valor acrescentado. Neste contexto, os serviços após venda, antes simplesmente identificados como as atividades que ocorriam depois da compra do produto e que forneciam apoio ao consumidor na utilização do produto (Patelli *et.al.*, 2004), têm vindo a adquirir um papel estratégico nos negócios das empresas, como a primeira fonte de diferenciação e geração de lucro. Hoje, constata-se que as margens de lucro geradas pelos serviços após venda são, normalmente, maiores do que as obtidas com a venda do produto, podendo gerar, durante o ciclo de vida do produto, até três vezes o volume de negócios originado pela venda do produto (Alexander *et al.*, 2002, Wise e Baumgartner, 1999).

Até há pouco tempo, o nível de qualidade destes serviços suplementares era muito questionável, porque, devido às baixas receitas que apresentavam, eles eram encarados como “males necessários” no conjunto do valor da cadeia produtiva. Porém, hoje, como se pretende salientar neste trabalho, a importância relativa dos serviços complementares em proporção ao serviço principal oferecido tem aumentado, verificando-se que cada vez mais empresas investem na oferta de serviços adicionais diferenciados. De facto, a literatura constata que os serviços após venda afetam, quer a satisfação imediata dos clientes, quer as intenções de comportamento futuras. Ou seja, os serviços após venda desempenham um papel essencial na construção da relação vendedor/comprador e, como tal, a qualidade do seu serviço deve estar sujeita a uma avaliação igualmente exigente.

Concluindo, qualquer uma das duas perspetivas referidas anteriormente atribui um significado periférico aos serviços complementares, separando-os do principal serviço oferecido (Olívia e Kallenberg, 2003) ou do produto tangível vendido (Gaiardelli *et. al*, 2007). Contudo, a mudança do ponto de vista do marketing da visão tradicional, centrada no produto, para a visão atual, centrada no cliente mudou as perceções. De forma ainda lenta, mas gradual e consistente, começa a ganhar força a convicção certa de que os serviços complementares são uma ferramenta estratégica com implicações significativas na oferta geral da empresa. Em consonância com a

noção de relação pretendida pelo marketing, segundo a qual as empresas se devem esforçar por manter relações ativas com a sua base de clientes a intangibilidade oferecida pode revelar-se ~~mu~~to preciosa como um elemento da oferta total. Isto é, a relação entre o cliente e o vendedor não termina quando o produto tangível é vendido, mas prolonga-se por todo o tempo da sua utilização. A entrega do produto é apenas o primeiro dos serviços oferecidos após a venda. Dependendo do produto em concreto, há, depois, mais ou menos atividades que compreendem os serviços após venda e, algumas, embora não todas, continuam a ser da responsabilidade dos fabricantes. Assim, a eventual falta de qualidade destes serviços ou falta de coordenação entre eles manifesta-se, legitimamente, na insatisfação do cliente com o produto adquirido.

Por todas as razões acima elencadas, pode concluir-se que é preciso desenvolver uma estratégia comum entre o fabricante, o vendedor do produto e os serviços de assistência ao mesmo, para nivelar a qualidade de todos os serviços envolvidos, já que eles são uma parte importante na continuidade da satisfação do cliente com a relação estabelecida inicialmente. Sem esquecer, como foi salientado, que não se deve subestimar a constatação de que os serviços após venda podem ser o meio de diferenciar uma oferta tangível, que é cada vez mais uniformizada e, nessa medida, carente de aspetos óbvios que a destaquem da concorrência. Não é por acaso que este é o fator apontado como principal responsável pela concorrência, entre o fabricante e o membro da rede independente que fornece o serviço, no que diz respeito à prestação dos serviços após venda (Cohen e Whang, 1997).

## **1.8- Funil de vendas**

Pode associar-se o modelo do funil de vendas à produtividade dos vendedores. Uma pesquisa promovida pela Souza Aranha, Tejon e Cobra conclui que vendedores gastam muito tempo e concretizam poucos negócios de um modo geral. Neste sentido, o funil de vendas é considerado um método mais simples e eficaz de medir a conversão de propostas em negócios.

As empresas de alto desempenho de vendas são aquelas capazes de atrair os melhores prospetos e conquistar com maior sucesso oportunidades na sua base de dados de clientes. Muitas empresas estão-se a esforçar para obter um alto desempenho de vendas. Mas nesse esforço as empresas podem não atingir o desempenho desejado, por colocar demasiado foco na quantidade de vendas sem antes se focarem na metodologia de vendas.



Esquema 2 - Funil de vendas

A metáfora usada, de um funil largo no início, onde se encontram as *leads* (Um lead é uma pessoa que tem, de alguma forma, interesse nos produtos ou serviços de uma empresa) gerados, que vai se afunilando até atingir o último estado, o de fecho da venda (o mais estreito). Esse afunilamento, fase após fase, representa o que ocorre na realidade. É causado pela perda de oportunidades ao longo do processo de vendas. As razões das perdas são diversas, seja porque muitas *leads* geradas não são qualificadas, seja porque a concorrência atende melhor às necessidades de determinada oportunidade ou por restrições de orçamento do prospecto (*lead*) ou cliente. O ponto fundamental passa por desenhar a estrutura do funil, isto é, quais são as fases a serem contempladas, baseando-se no processo de vendas da empresa. Esta é uma excelente oportunidade para a empresa rever o seu processo de vendas. Não só pelos processos de vendas poderem não estar bem definidos, mas, principalmente, pelas possibilidades de melhoria dos processos oferecidos pela metodologia do funil de vendas. Para definir quais serão as fases do funil, é fundamental que se entendam as suas características, o que requer uma compreensão rigorosa do processo decisório do cliente, como também do seu prospecto. Quanto mais o funil de vendas espelhar o processo de compra dos prospectos e dos clientes, maior será a sua contribuição para o sucesso de vendas de uma empresa.

A fase inicial é composta pelas *leads*. Usualmente são geradas e qualificadas pela área de marketing. Outra fase é a evolução das *leads* qualificadas, que, enviados para a força de vendas, são por ela reconhecidas como oportunidades. As próximas fases envolvem a apresentação da proposta/contrato, a negociação e o fecho, que pode resultar numa venda ou numa perda. É importante lembrar que a perda da oportunidade, pelos mais diversos motivos, pode ocorrer em qualquer ponto do funil. A diferença é que o com o funil de vendas é possível perceber a perda mais rapidamente e é possível investigar as causas que levaram a que a perda acontecesse.

Por norma, este é um processo que a maior parte dos comerciais usa inconscientemente, e por isso é que nem sempre o leva ao sucesso.

## **2- Metodologia**

Após serem analisados os diferentes métodos de estudo possíveis para o caso que se coloca neste estudo, foi verificado que o método de Investigação Ação seria o mais apropriado. Uma vez que este se trata de Investigação Participativa (Quintana, 1986; Ander-Egg, 1990); e a Investigação Colaborativa/Cooperativa (Corey, 1982; Lieberman, 1986).

A Investigação-ação considera o processo de investigação interativo e focado num problema.

Segundo Quintas (1994), a Investigação-ação utilizada atualmente teve origem em dois programas de investigação distintos e independentes, baseados em desenvolvimentos da ação no domínio da psicologia social dos anos quarenta. Kurt Lewin desenvolveu a Investigação-ação nas suas investigações sobre a teoria de campo no domínio da psicologia social, no Centro de Investigação para a Dinâmica de Grupos da Universidade de Michigan. Os primeiros trabalhos de Lewin debruçaram-se sobre o comportamento individual. As suas orientações metodológicas assentaram, nomeadamente, na importância do contexto social para se compreender o indivíduo. Procurou realçar as noções de objetividade, validade e credibilidade deste novo tipo de investigação (Grabauska e Bastos, 1998).

Uma perspetiva diferente de Investigação-ação foi desenvolvida em Inglaterra, depois da 2ª guerra mundial, no Instituto Tavistock, como uma ajuda para lidar com os problemas sociais e psicológicos resultantes da guerra. O Instituto utilizava esta metodologia para estudar os distúrbios psicológicos e sociais dos veteranos e prisioneiros de guerra. Argyris e Schön (Argyris e Schön 1985) foram os principais

autores a retomar e desenvolver os conceitos de Investigação-ação, tratando-os como uma abordagem científica específica, na qual o investigador gera um novo conhecimento acerca do sistema social e, ao mesmo tempo, esforça-se por mudá-lo.

Mas afinal o que é investigação ação exatamente?

Como o nome indica, é uma metodologia que tem o duplo objetivo de ação e investigação, no sentido de obter resultados em ambas as vertentes: -1) **Ação** – para obter mudança numa comunidade, organização ou programa; 2) **Investigação** – no sentido de aumentar a compreensão por parte do investigador, do cliente e da comunidade (Dick 2000).

De uma forma simplificada podemos afirmar que a Investigação-ação é uma metodologia de investigação orientada para a melhoria da prática nos diversos campos da ação (Jaume Trilla, 1998 e Elliott, 1996). Por conseguinte, o duplo objetivo básico e essencial é, por um lado obter melhores resultados naquilo que se faz e, por outro, facilitar o aperfeiçoamento das pessoas e dos grupos com que se trabalha.

Esta metodologia está orientada para a melhoria das práticas mediante a mudança e a aprendizagem a partir das consequências dessas mudanças. Permite ainda a participação de todos os implicados. Desenvolve-se numa espiral de ciclos de planificação, ação, observação e reflexão. É, portanto, um processo sistemático de aprendizagem orientado para a praxis, exigindo que esta seja submetida à prova, permitindo dar uma justificação a partir do trabalho, mediante uma argumentação desenvolvida, comprovada e cientificamente examinada (Jaume Trilla, 1998).

Aliás, Ventosa Pérez (1996) acrescenta: “encontramo-nos perante um tipo de investigação qualitativo como um processo aberto e continuado de reflexão crítica sobre a ação.”

O grande objetivo desta metodologia é, pois, a reflexão sobre a ação a partir da mesma. Por outras palavras: a sua finalidade consiste na ação transformadora da realidade, ou, como afirma Cembranos (1995) na “superação da realidade atual”.

De um ponto de vista da metodologia de Investigação Ação, sendo este mais prático, foi analisada toda a envolvente do serviço após venda da empresa. Foram sendo feitas perguntas aos trabalhadores, tendo estes apresentado algumas críticas construtivas. Foi sendo analisado o dia a dia de trabalho onde, desde a atitude dos funcionários, à reação dos clientes, permitiram tirar conclusões de melhoria e estratégias de implementação.

Para além dos métodos já referidos, a empresa em estudo permitiu o acesso a inquéritos satisfação mensais feitos a clientes. Estes inquéritos permitiram que fossem

tiradas bastantes conclusões acerca do que tem que ser otimizado, com vista a ter melhores resultados, e consequentemente aumentar a satisfação dos clientes que recorrem aos serviços.

## **2.1- Breve Apresentação da empresa**

A empresa Auto Sueco Automóveis é uma empresa que pertence ao Grupo Nors, dedicada ao retalho automóvel com concessionários multimarca e serviço de após venda no Porto (Volvo, Mazda e Honda), Lisboa (Volvo e Land Rover), Braga (Volvo) e Guimarães (Volvo).

É uma empresa que tenta manter uma relação longa e bem-sucedida entre o fabricante e os seus representantes num mercado local. O segredo deste sucesso está na confiança mútua e na qualidade do trabalho desenvolvido ao longo dos anos.

## **2.2- Breve História da Empresa**

A atividade histórica da empresa é fruto da relação que o grupo mantém com a Volvo desde 1933. A Auto Sueco Automóveis é constituída em 2006, com o objetivo de integrar todas as atividades de retalho de automóveis do grupo, no âmbito da estratégia de desenvolvimento deste sector de atividade. Nesse ano, foram integradas todas as concessões das marcas Volvo, Ford, Honda, Mazda e Land Rover, representadas pelo grupo. Com esta nova organização o grupo criou condições para o desenvolvimento do negócio, mantendo em todas as suas concessões os mais elevados padrões de serviço, quer na área de vendas quer no após venda.

## **3- Análise da envolvente**

A Auto Sueco Automóveis é o uma empresa do grupo Nors, grupo esse com mais empresas do sector dos transportes.

Atualmente, o mercado das oficinas multimarca está em alta, uma vez que, aos olhos do consumidor, as oficinas monomarca são extremamente caras. Por norma, os clientes abandonam as oficinas oficiais após o término da garantia, para passarem a pagar menos.



A grande maioria das marcas de automóveis têm como norma expressa retirar a garantia a automóveis que não efetuam manutenções na marca. Esta questão faz com que, após o término da garantia, ou seja, já não correndo o risco de a perder, os consumidores passem imediatamente a dirigir-se a oficinas multimarca, conscientes de que vão pagar menos.

O mercado das oficinas multimarca é atualmente o somatório dos clientes cujas viaturas não são abrangidas pela garantia da marca e dos proprietários de veículos usados e importados, tornando-as a maior fatia do mercado após venda. É exatamente esta tendência que se pretende contrariar com base na retenção e captação do cliente, fidelizando-o e mantendo-o cada vez mais satisfeito nas oficinas oficiais das marcas.

Um outro fator muito importante no serviço após venda é a satisfação dos clientes, que valorizam determinados fatores aquando da prestação deste serviço, os quais são decisivos para a sua permanência enquanto cliente. No caso específico da oficina da Auto Sueco Automóveis, o que os clientes mais valorizam é o atendimento e a simpatia de quem os recebe, a capacidade de resolver problemas das viaturas na primeira tentativa, qualidade e tempo da reparação e, maioritariamente, o preço. Na maioria das vezes, caso algum facto corra menos bem e se o atendimento for bom, por norma qualquer problema que surja é facilmente desvalorizado. Assim, é fácil concluir que a relação com o cliente é fulcral para que este fique satisfeito.

### **3.1- Analise Interna**

#### **3.1.1- Modelo dos 7 S**

O Modelo dos 7 S's, desenvolvido por consultores da McKinsey, parte do pressuposto de que a eficácia de uma empresa é determinada pela estratégia e pela estrutura da organização. De facto, a gestão praticada, a estrutura da organização e a estratégia seguida estão relacionadas entre si através de uma complexa rede de sete factores característicos da organização. Foi com base nesta ideia que a McKinsey desenvolveu o seu modelo em forma circular, onde todos os sete factores estão ligados entre si, permitindo descrever as relações entre essas mesmas forças e onde estas determinam o sucesso ou o fracasso da empresa.

Aos três primeiros fatores (estratégia, estrutura e sistemas), o modelo atribuiu a designação de Hard-S, os quais consistem em elementos facilmente encontrados no planeamento corporativo, nos documentos estratégicos, etc. Os restantes quatro

fatores (estilo, competências pessoas, valores partilhados) são classificados pelo modelos como Soft-S – estes são mais difíceis de perceber e de analisar e, simultaneamente, mais difíceis de influenciar ou modificar.

Como estes tratam de capacidades e habilidades, valores e elementos da cultura organizacional, torna-se difícil sua descrição, uma vez que esses elementos estão em contínua mudança e desenvolvimento. Esses elementos são determinados pelas pessoas que trabalham e influenciam a organização e, por isso, torna-se muito mais complicado planejar, influenciar e modificar esses elementos.



Esquema 3 - Modelo dos 7s Mackinsey

1. **Estratégia (Strategy):** A empresa planeia adaptar o seu modelo após venda ao estilo sueco, nacionalidade da marca VOLVO. Este modelo defende que o consultor após venda deve ser a mesma pessoa que repara a viatura, desta forma o cliente está sempre devidamente informado e apenas falará com uma pessoa. Outro dos requisitos deste modelo é a possibilidade da viatura estar sempre ao alcance da vista do cliente durante a reparação. Esta estratégia vai permitir poupar recursos e dar uma melhor resposta ao cliente, sendo que a informação acerca da viatura é sempre transmitida pela pessoa que trata da viatura.

2. **Estrutura (Structure):** É intenção da empresa conseguir conjugar *know-how* com a capacidade de relacionamento com o cliente numa só pessoa. Desta

forma, apenas existe uma chefia que coordena todos os consultores de serviço e mecânicos. Assim é possível poupar recursos e responder mais assertivamente ao cliente.

3. **Sistemas (Systems):** Aquando da presença do cliente na organização, o consultor de serviço e mecânico deve recebê-lo e acolhê-lo da melhor forma, tentando perceber todas as suas necessidades. Quando passa à prática deve atender a todos os pedidos do cliente e aos restantes necessários. Na entrega da viatura e apresentação da fatura, esta deve ser detalhada e explicada, levando a que o cliente valorize o que irá pagar.

4. **Estilo (Style):** Para além do diretor geral da organização responsável por todos os departamentos, no de após venda a organização é gerida pelo chamado gestor após venda que é quem coordena todos os consultores mecânicos.

5. **Aptidões (Skills):** Entre os recursos humanos da organização, existem técnicos dotados de conhecimentos de mecânica e com muitos anos de experiência, capazes de resolver problemas nas viaturas, assim como fazer manutenções protocolares de rotina. Já o gestor após venda tem uma formação mais genérica acerca da mecânica de veículos com uma especialização na área da gestão o que o vai permitir gerir toda a estrutura de uma oficina.

6. **Pessoal (Staff):** Os colaboradores têm constantemente formação por parte da marca relativamente aos novos modelos no mercado. Também têm sessões semanais com o gestor após venda, no sentido de otimizarem cada vez mais o processo da oficina.

7. **Valores partilhados (Shared Values):** A empresa está formatada para um objetivo principal: melhorar o atendimento ao cliente e ser capaz de dar resposta às suas necessidades.

### 3.1.2- Atual *Marketing Mix* de serviços – Modelo dos 7 P's

O Marketing Mix é o conjunto de variáveis controláveis pela empresa e que esta pode utilizar para influenciar a resposta do consumidor. Sendo que o *product; price; promotion; e place* são os que compõem o *marketing mix*, no entanto mais tarde para fazer face a outras necessidades foi criado o chamado *extended marketing mix*, vocacionado para serviços, onde foram acrescentados os seguintes: *people; process; phisical evidence*. Assim, com estes novos fatores associados ao marketing mix é

possível executar e implementar, no mercado, a estratégia de marketing de qualquer empresa, seja ela de produtos ou serviços.

7 P'S	Detalhe
<b>Product</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concessão automóvel com representação oficial das marcas Volvo, Land Rover, Mazda e Honda – com serviço após venda para cada uma delas.</li> <li>• Vende serviços de oficina a automóveis das marcas que representa, mesmo que estas viaturas não tenham sido adquiridas no concessionário</li> <li>• Para além dos serviços protocolares de oficina, como manutenções e reparação, também pode fornecer pneus, acessórios de automóvel, serviço de chapa, entre outros.</li> <li>• Venda de peças automóvel das marcas que o concessionário representa</li> <li>• Venda de serviço de chapa e pintura</li> </ul>
<b>Place</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concessionário com <i>stand</i> de vendas e serviço após venda em 3 plataformas diferentes em localizações diferentes do país. Plataforma do Porto – Porto e Vila Nova de Gaia, Plataforma do Minho – Braga e Guimarães, Plataforma Sul – Almada e Queluz</li> <li>• Instalações antigas a precisar de obras</li> <li>• Instalações pouco acolhedoras tanto para os funcionários como para os clientes</li> <li>• Oficina aberta aos clientes.</li> </ul>
<b>Price</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prática de preços variáveis de manutenções protocolares mediante os modelos de cada automóvel e necessidades do mesmo aquando da receção do automóvel.</li> <li>• Implementação de campanhas direccionadas para o serviço após venda quando a empresa entende que assim se justifica.</li> </ul>

<b>Promotion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta em meios <i>bellow-the-line</i> em especial incidência na internet, no <i>telemarketing</i>, <i>email marketing</i> e <i>direct mail</i>. Em eventos de relevância e que abranja todo o grupo aposta em meios <i>above-the-line</i> como é o caso da rádio e da imprensa.</li> <li>• Faz alguma comunicação também no ponto de venda</li> <li>• Possibilidade de marcação das manutenções via site corporativo</li> <li>• <i>Telemarketing</i>, tentando lembrar o cliente que terá em breve que fazer a sua manutenção ou inspeção, e assim ter o cliente por perto</li> <li>• <i>Telemarketing</i>, para garantir a presença de clientes em eventos a decorrer</li> </ul>
<b>People</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasta equipa de mecânicos e rececionistas, que lidam diretamente com o cliente aquando da receção das viaturas.</li> <li>• Equipa prestável</li> <li>• Equipa nem sempre preparada para lidar com situações de crise</li> <li>• Equipa pouco comercial – não há incentivos</li> </ul>
<b>Process</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receção do cliente e do carro</li> <li>• Abertura de ficha de serviço mediante o pretendido pelo cliente.</li> <li>• O carro passa para a oficina e o cliente aguarda ou volta à hora acordada para levantar o carro</li> <li>• Entrega do carro ao cliente</li> <li>• Apresentação de fatura e pagamento</li> </ul>
<b>Physical Evidence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação asseada e simples dos seus funcionários que lidam diretamente com o cliente.</li> <li>• Instalações limpas</li> <li>• Oficina visível pelos clientes</li> <li>• Instalações antigas</li> </ul>

## **3.2- Análise Externa**

### **3.2.1- Análise SWOT**

#### **Análise do ambiente interno da empresa**

A nível da análise interna, a análise SWOT propõe-se a identificar e a descrever os principais pontos fortes e pontos fracos que sejam determinantes para a situação em que se encontra atualmente. A análise interna deve ser constantemente revista e atualizada para desta forma ser possível atuar consoante as necessidades atuais da empresa.

<b>Pontos Fortes (S)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 84 anos de experiência;</li><li>• Boa reputação no mercado;</li><li>• Pertence a um grupo empresarial consistente e que atua a nível internacional;</li><li>• Representa marcas de qualidade e bem cotadas no mercado automóvel;</li><li>• Serviço após venda de qualidade;</li><li>• Facilidade de obter informações do mercado em que se insere, uma vez que está inserida num grupo influente e da área automóvel;</li><li>• Acesso à formação e informação de cada marca através da casa mãe uma vez que é representante das marcas;</li><li>• Baixo stock de peças – Utiliza os stocks centrais para armazenamento de peças de pequena e baixa rotatividade, onde apenas terá nos seus stocks material de alta rotatividade e principalmente material para manutenções e pequenas reparações;</li><li>• Possibilidade de agendamento de serviços atempadamente pelos clientes, via telefone ou via site institucional da empresa;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alguma insatisfação dos clientes após venda;</li><li>• Estrutura reduzida no serviço após venda;</li><li>• Pratica preços considerados elevados pelo cliente no serviço após venda;</li></ul>

Pontos Fracos (W)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraco follow-up/acompanhamento, e relacionamento com o cliente;</li> <li>• Poucas ações de captação e retenção de clientes no serviço após venda;</li> <li>• Baixa qualificação e vocação dos recursos humanos no atendimento - rececionistas nem sempre dispostos a suportar reclamações e exigências dos clientes;</li> <li>• Inexistência de <i>software</i> de CRM;</li> <li>• Instalações de após venda antigas e a precisar de obras</li> <li>• Instalações de após venda pouco acolhedoras, onde o cliente tem acesso à oficina.</li> </ul>
-------------------	---

### **Análise do ambiente externo da empresa**

No sentido de analisar o ambiente externo da empresa são também apuradas, na análise SWOT, oportunidades e ameaças. Desta forma, é importante ser realista acerca dos aspetos que enfraquecem a empresa na sua atividade, e sobre quais as oportunidades que existem para colmatar essas ameaças. É igualmente importante manter esta análise atualizada, uma vez que o mercado está em constantes alterações.

Com a constante monitorização é possível identificar as ameaças, fatores externos que afetam o desempenho da organização. Assim que sejam identificadas as ameaças, compete aos gestores transformar essas ameaças em oportunidades. Assim, a organização deve possuir visão estratégica para avaliar as ameaças como sendo oportunidades emergentes.

Os fatores descritos na análise externa não estão sob o controlo da organização, pelo que podem afetar pela positiva ou negativa o próprio desempenho e forma de atuação no mercado. Como por exemplo, o facto de haver alterações à legislação afetar todas as organizações.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas tecnologias de divulgação em constante desenvolvimento;</li> </ul>
--	---

Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As novas tecnologias que permitem o relacionamento com o cliente à distância mais desenvolvidas;</li> <li>• Aumento do número de viaturas por agregado familiar;</li> <li>• A empresa é bem vista aos olhos da globalidade do mercado;</li> </ul>
Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência de garagens multimarca que praticam preços altamente competitivos;</li> <li>• Crescente procura das oficinas multi-marca;</li> <li>• Facilidade de outras empresas copiarem ideias;</li> <li>• Diminuição do poder de compra;</li> <li>• Após o término da garantia, os clientes optam pela concorrência multimarca;</li> <li>• Atividade baseada nas exigências dos importadores;</li> <li>• Novos impostos - fará sentido??????????????</li> </ul>

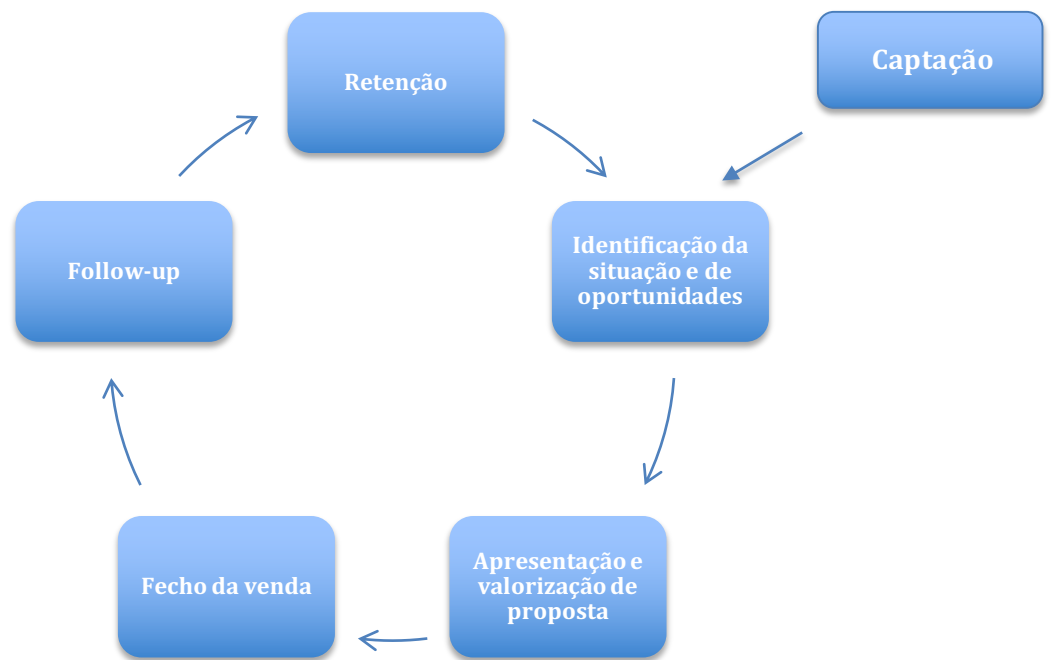
## **4- Resultados da investigação**

### **4.1- Proposta de um novo modelo de abordagem ao cliente**

O modelo proposto pretende descrever a forma como a abordagem ao cliente deve ser feita, tendo como objetivo garantir a proximidade e a satisfação do cliente. Desta forma, será possível fidelizar/reter clientes já existentes e captar novos.

Este novo modelo que se propõe abaixo, tem como base, o já conhecido e descrito na revisão de literatura, “funil de vendas” que retrata todo o processo de venda de início a fim. Neste caso, foi feita uma adaptação e uma simplificação pertinente na tentativa que os resultados sejam igualmente otimizados.





O aspeto circular deste modelo prende-se com o facto de, após análise do processo de venda, não fazer sentido estreitar uma relação como um funil de vendas espelha. Faz sentido tornar todo esse processo cíclico, uma vez que a partir do momento em que um cliente estabelece uma relação com determinada empresa, a organização em questão pretende retê-lo e satisfazê-lo sempre a partir desse momento, não pretendendo que tal relação termine. Desta forma, o acompanhamento e relacionamento é fulcral e deve ser constante.

Como é notório no modelo acima, o ponto de partida é sempre a captação ou a retenção, na tentativa ter sempre o cliente por perto. Estes são, essencialmente, os objetivos que vão ser trabalhados, levando a uma maior satisfação do cliente e rentabilidade da empresa.

## 4.2- Descrição das várias fases do processo

Em todas as fases do modelo proposto anteriormente, existem ações que somadas ajudam a que os principais objetivos sejam cumpridos. Aumentar a satisfação do cliente e desta forma captá-los e retê-los, otimizando também a rentabilidade da empresa.

### 4.2.1- Captação

Trata-se de uma fase considerada das mais importantes, uma vez que é esta fase que permite aumentar a base de dados e a quantidade de clientes que uma empresa

serve. É nesta fase que é suposto conseguir que o cliente visite, pela primeira vez, determinada empresa. É na fase da captação que são angariados e cativados novos clientes, com o apoio de diversas ações de prospeção e comunicação. Faz assim sentido, nesta fase, criar e comunicar campanhas vantajosas para novos clientes.

No caso da empresa Auto Sueco Automóveis, empresa em estudo neste trabalho, é pertinente aplicar ações como a oferta de vantagens na primeira abordagem cliente – empresa. É, igualmente, eficaz implementar publicidade estratégica, anunciando as vantagens do serviço e as campanhas em vigor. Faz também sentido, comunicar vantagens em manutenções de carros fora da garantia, uma vez que este é o principal motivo da fuga de clientes para outras oficinas.

É importante que a mensagem de uma empresa seja o mais difundida possível. Quantos mais agentes houver a promovê-la melhor. Assim, faz sentido converter parceiros em comerciais. Ou seja, criar parcerias com empresas que possam aconselhar a Auto Sueco Automóveis aos seus clientes e fornecer bases de dados de interesse.

Aquando da troca de carro, por norma o cliente entrega no stand o carro antigo e de seguida o concessionário vende esse carro a comerciantes multimarcas. Quando se trata de um carro da mesma marca da concessão, este tem de o reabilitar para o poder vender nas melhores condições. Neste sentido, seria pertinente oferecer vantagens a comerciantes e stands multimarca na reabilitação de retomas. Em contrapartida, o comerciante fornece à Auto Sueco Automóveis todos os contactos de clientes que comprem carros das marcas que a empresa comercializa. Desta forma, a Auto Sueco Automóveis consegue não perder clientes quando estes, em vez de irem ao concessionário da marca, vão a stands multimarca.

Empresas gestoras de frotas ou também chamadas de locadoras são empresas que fornecem produtos em regime de “*renting*”. No caso dos automóveis, a manutenção dos carros vendidos está também assegurada pela locadora. Uma vez que a maior parte dos clientes das locadoras são empresas com grandes frotas, o volume de carros para manutenção é sempre bastante alto. É de todo o interesse da Auto Sueco Automóveis conseguir manter uma relação com locadoras e desta forma poder prestar sempre o serviço de manutenção a este volume considerável de viaturas. É, desta forma, interessante oferecer vantagens a locadoras para que estas recorram à Auto Sueco Automóveis quando necessitarem de manutenções para as suas viaturas.

No sentido de enriquecer a base de contactos já existente na empresa, seria vantajoso poder adquirir bases de dados devidamente segmentadas de companhias de seguros, ou seja, de potenciais clientes de manutenção em caso de sinistro. O Grupo

Nors, grupo do qual a Auto Sueco Automóveis faz parte, é detentor de uma empresa de seguros, a Amplitude. Devia aproveitar-se esta relação próxima entre empresas para assim poder adquirir bases de contactos mais facilmente e de uma forma menos dispendiosa.

#### **4.2.2- Retenção**

Esta fase é uma fase mais económica comparativamente à apresentada anteriormente, uma vez que é bastante mais dispendioso captar novos clientes do que reter os já existentes.

Nesta fase, o principal objetivo é conseguir que os clientes não abandonem a empresa, procurando novas soluções. Desta forma, é essencial conseguir manter uma relação de proximidade com eles, e mantê-los sempre satisfeitos. Assim é importante tomar medidas como prestar sempre um serviço de excelência fazendo com que o cliente volte numa próxima oportunidade com as expectativas sempre elevadas da qualidade de serviço. Deve sempre ser estabelecida uma boa e permanente relação com o cliente, estando desta forma alerta para a suas necessidades. É muito importante que o cliente contacte sempre com a mesma pessoa para que esta relação seja devidamente cultivada.

O chamado “serviço chave na mão” é parte da satisfação do cliente. É importante que o cliente sinta que é na Auto Sueco Automóveis que o seu carro resolve todas as suas necessidades e problemas, aumentando assim a sua confiança. Devem ser criadas parcerias com fornecedores de produtos ou serviços que a Auto Sueco Automóveis não possa fornecer diretamente para, desta forma, conseguir servir o cliente por inteiro e ainda ter vantagens com isso.

O cliente deve ser informado acerca da próxima manutenção, conseguindo prever o seu custo e possíveis vantagens que possa ter se visitar a empresa. Este alerta deve ser feito pela Auto Sueco Automóveis, tal atitude será do agrado do cliente o que poderá fazer com que este recorra à oficina da marca.

Com o intuito de conseguir manter uma boa relação com o cliente, é importante que o vendedor do carro siga sempre o seu cliente, inclusivamente quando este se desloca à oficina, reforçando assim a sua relação comercial. Desta forma, no longo prazo, quando o cliente pretender trocar de carro, poderá ponderar fazê-lo novamente na Auto Sueco Automóveis. É fulcral nunca perder o contacto com o cliente

Seria também uma boa estratégia de fidelização poder criar um género de um cartão de fidelização para o cliente e, desta forma, conseguir mensurar o quão fiel e rentável é o cliente à empresa e premiá-lo por isso. Ou seja, o cliente à medida que vai adquirindo produtos ou serviços na Auto Sueco Automóveis, vai somando pontos. Assim, existirá uma tabela dividida por escalões, mediante os pontos colecionados e o escalão atingido. Com a adoção deste sistema, o cliente poderá ter descontos e ofertas que o beneficiem, como por exemplo vantagens ou descontos nas próximas manutenções. De um ponto de vista estratégico, é possível prever que estes vão continuar a recorrer à oficina da Auto Sueco Automóveis, querendo usufruir das vantagens.

#### **4.2.3- Identificação da situação e reconhecimento de oportunidades**

A partir desta fase, seja o cliente captado ou retido, os procedimentos devem ser padronizados. Porém, é importante nunca esquecer a customização da relação com o cliente, ou seja, ter a noção de que cada caso é um caso. É nesta fase que se devem identificar necessidades da perspetiva do cliente e da viatura propriamente dita, para posteriormente poder apresentar propostas suportadas e ajustadas às necessidades e capacidades de cada cliente. Para além da manutenção protocolar das viaturas, que normalmente é o que leva o cliente à oficina, a Auto Sueco Automóveis também pode oferecer serviços de chapa e pintura e de venda de acessórios e consumíveis dos automóveis, como é o caso dos pneus. Desta forma, o cliente não tem necessidade de se dirigir propositadamente a uma recauchutagem. É nesta etapa que faz sentido detetar estas necessidades para posteriormente apresentar uma proposta competitiva e sustentada. Existem procedimentos básicos a fazer nesta fase do processo, mas se não forem bem-feitos, o resto do modelo fica comprometido, porque caso não sejam identificadas as necessidades, o cliente não vai ficar satisfeito uma vez que não as viu resolvidas.

É igualmente importante ouvir sempre os comentários do cliente, e as necessidades da viatura do seu ponto de vista, ou seja, de quem o usa diariamente, e desta forma detetar oportunidades para satisfação de necessidades. Assim, a apresentação de uma proposta como resposta a “queixas” do cliente vai ser sempre suportada e valorizada pelo mesmo. Para além de ouvir o cliente, o consultor de serviço deve fazer uma avaliação da viatura e caso seja pertinente mais alguma intervenção para além do que era suposto e programado, esta é a altura de detetar essas situações.

Sendo que nesta fase o cliente já se encontra nas instalações da Auto Sueco Automóveis, é uma ótima oportunidade para criar empatia com ele e recebê-lo da melhor forma para que este veja nos recursos humanos um bom apoio e mais-valia para o seu carro e para ele próprio.

#### **4.2.4- Apresentação e valorização de uma proposta**

É nesta fase que, após a análise da situação e das necessidades do cliente, o rececionista tem a oportunidade de apresentar uma proposta de valor ajustada às necessidades levantadas na etapa anterior. É aqui, que o rececionista deve em primeiro lugar satisfazer o cliente, mas também deve ser comercial, apresentando ao cliente as vantagens da proposta, sustentando-se em benefícios reais e valores competitivos. É importante que o rececionista consiga comunicar todos os benefícios da proposta ao cliente, detalhando todos os processos que poderão ser feitos caso a proposta seja aceite, nunca forçando o cliente a aceitar.

Também é nesta fase de negociação que a relação entre a empresa e o cliente pode ser reforçada, uma vez que é neste momento que se podem aplicar campanhas e descontos mediante as propostas apresentadas, concedendo benefícios ao cliente e, desta forma, fazer com que este fique agradado com o serviço e abordagem sincera e agradável da pessoa que o atende, fazendo com que este volte a procurar o serviço.

Apresentar sempre ao cliente os benefícios da proposta apresentada é fulcral para que o cliente a valorize e rapidamente a aceite. O consultor de serviço deve ser sempre sincero com o cliente, mesmo que o serviço tenha um valor avultado, para que de futuro este não tenha surpresas.

Caso a proposta não seja aceite, nunca se deve deixar de seguir o cliente, num longo prazo este pode vir a querer usufruir dos serviços da proposta e o rececionista deve garantir que estes vão ser feitos na Auto Sueco Automóveis, ou seja deve ser sempre feito um follow-up contínuo.

#### **4.2.5- Fecho da venda**

É nesta etapa do ciclo que o cliente decide se aceita ou não a proposta apresentada anteriormente. Mesmo que o cliente não aceite a proposta, este não deve nunca deixar de ser acompanhado. Desta forma, mais tarde este pode decidir aceitar a proposta de valor, uma vez que ainda pretende satisfazer a mesmas necessidades.

Caso se concretize a venda, é imperativo ter o cliente sempre informado acerca do estado do carro durante o tempo do serviço. Caso o carro tenha que ficar mais que um dia na oficina e mediante o valor da proposta, a empresa pode fornecer um carro de substituição ao cliente para desta forma o manter satisfeito.

Nesta fase, devem ser dados incentivos aos colaboradores mediante as vendas que fazem, para que estes se sintam motivados para servem sempre mais e melhor o cliente.

#### **4.2.6- Follow-up**

Esta é a a fase mais importante do ciclo e, em parte, a grande responsável pela retenção de clientes. É nesta etapa que é feito o constante acompanhamento do cliente para que este não sinta necessidade de recorrer à concorrência, ou seja que sinta que a empresa está constantemente preocupada com a sua satisfação.

É importante que após a visita do cliente à oficina, este seja contactado na tentativa de apurar se ficou satisfeito com o serviço e posteriormente na tentativa de apurar novas necessidades. Desta forma, consegue-se garantir que o cliente esteja devidamente servido e acima de tudo satisfeito, sem sentir que precisa de consultar outros serviços.

### **5- Proposta de Marketing Mix Otimizado – Serviço após venda**

Com base no método de investigação ação e no marketing mix apresentando anteriormente onde se consegue perceber a situação atual, irá ser proposto um marketing mix ideal. Que consiga dar respostas às questões menos favoráveis que estão a acontecer de momento.

#### **5.1- Produto**

- Entrega de um serviço que garanta que o cliente não tenha de voltar à oficina antes da próxima manutenção protocolar pré-estabelecida.
- Entrega de viatura devidamente limpa.
- Presta serviços ajustados aos clientes consoante o perfil de compra de cada um.
- Cria serviços personalizados para clientes que não tenham disponibilidade de se deslocarem à oficina.

- Concessão automóvel com representação oficial das marcas Volvo, Land Rover, Mazda e Honda – com serviço após venda para cada uma delas.
- Vende serviços de oficina a automóveis das marcas que representa, mesmo que estas viaturas não tenham sido adquiridas no concessionário
- Para além dos serviços protocolares de oficina como manutenções e reparação também pode fornecer pneus, acessórios automóvel, serviço de chapa entre outros.
- Venda de peças automóvel das marcas que o concessionário representa
- Venda de serviço de chapa e pintura

## 5.2- Preço

- Preço ajustado ao serviço efetuado.
- Preço competitivo relativamente às oficinas multimarca.
- Boa relação preço/qualidade;
- Política de fidelização do cliente com pacotes de descontos conforme a sua assiduidade na oficina;
- Existência de um cartão onde o cliente poderá consultar todo o consumo já efetuado e os descontos já adquiridos, proporcionando a sensação de poupança.
- Lançamento de promoções com frequência periódica com preços muito competitivos com uma quantidade reduzida por cada oficina, tornando-o exclusivo. Sempre associado a outros serviços que o cliente tenha acabado de adquirir.
- Prática de preços variáveis de manutenções protocolares mediante os modelos de cada automóvel e necessidades do mesmo aquando da receção do automóvel.
- Implementação de campanhas direcionadas para o serviço após venda quando a empresa entende que assim se justifica.

## 5.3- Promoção

- Aposta em meios *bellow-the-line*, em especial incidência na internet, no *telemarketing*, *email marketing* e *direct mail*. Em eventos de relevância e que

abranja todo o grupo aposta em meios *above-the-line* como é o caso da rádio e da imprensa.

- Comunicação também no ponto de venda
- Possibilidade de marcação das manutenções via site corporativo
- *Telemarketing* tentando lembrar o cliente que terá em breve que fazer a sua manutenção ou inspeção, tentando ter o cliente por perto.
- *Telemarketing* para garantir a presença de clientes em eventos a decorrer
- Utilização de marketing direto para as bases de dados que o próprio grupo possui, podendo desta forma serem utilizados os canais de email, SMS, e correio.
  - Criação de uma página de internet para que o cliente se possa associar como membro, criando uma conta de cliente, podendo inserir os seus dados pessoais e viaturas que possui.
  - Distribuição de promoções exclusivas para os membros registados na área de clientes.

#### **5.4- “Placement”**

- Concessionário com stand de vendas e serviço após venda em 3 plataformas diferentes em localizações diferentes do país. Plataforma do Porto – Porto e Vila Nova de Gaia, Plataforma do Minho – Braga e Guimarães, Plataforma Sul – Almada e Queluz.
- Instalações recentes com área de cliente confortável, onde este pode aguardar numa envolvente agradável e acolhedora.
- Instalações recentes e acolhedoras, tanto para clientes como para funcionários.
- Oficina fechada aos clientes com vidro que permite ao cliente ver o desenvolvimento de trabalho da sua viatura.

#### **5.5- Processo**

- Baixo stock, equipamento básico para efetuar manutenções e pequenas reparações, aproveitando sinergias do grupo.
- Subcontratar serviços mais complexos a outras empresas pertencentes ou não ao grupo.
- Estabelecimento de parcerias com fornecedores.



## **5.6- Processo ideal**

- Receção e acolhimento do cliente
- Abertura de ficha de serviço mediante o pretendido pelo cliente.
- O carro passa para a oficina e o cliente aguarda ou volta à hora acordada para levantar o carro
- Contacto telefónico com o cliente caso o valor da manutenção seja mais elevado do que o esperado.
- Resolução dos problemas em manutenções solicitadas na oficina.
- Entrega do carro ao cliente
- Apresentação e explicação da fatura e pagamento

## **5.7- Evidencia Física**

- Imagem sóbria sem ser exuberante.
- Imagem de oficina limpa e organizada.
- Imagem sóbria na sua página de internet, e simples navegação.
- Apresentação asseada e simples dos seus funcionários que lidam diretamente com o cliente.
- Oficina visível pelos clientes.
- Instalações recentes com boas condições.

## **5.8- Pessoas**

- Trabalho em equipa, constante comunicação com o grupo onde se encontra inserida.
- Constante formação dos seus colaboradores junto da casa mãe, proporcionando uma valorização pessoal e profissional de cada um dos seus funcionários.
- Criação de ranking de produtividade, associados sempre a prémios e que os resultados sejam divulgados por todas as oficinas do grupo.
- Desenvolver programas de intercâmbio de funcionários para funções similares

nas outras oficinas pertencentes ao grupo.

- Equipa prestável
- Equipa preparada para lidar com situações de crise
- Equipa comercial – a empresa oferece incentivos em dinheiro aquando da venda de acessórios e serviços extra por parte dos consultores de serviço.

## **6- Conclusão**

Dada a conjuntura de crise económica do momento presente, têm diminuído as vendas de automóveis e, conseqüentemente, tem aumentado a importância dos serviços após venda (revisão / manutenção) como fonte de receita da indústria do setor automóvel. Assim, para os concessionários é cada vez mais importante, a fidelização e captação de novos clientes. Ora, o pano de fundo da investigação realizada e da proposta de um novo modelo de abordagem ao cliente no serviço após venda.

Para além da análise geral da empresa e a opinião de que o serviço após venda da empresa em estudo necessitava de ser otimizado o ponto de partida da análise desenvolvida na pesquisa foi o modelo de previsão criado por P. Aguiar (2009) que, em função do cálculo de quilómetros previsivelmente feito pelo veículo, avisa o seu proprietário, através do sistema sms alerta, da data adequada para levar o carro à necessária revisão periódica. Antecipando-se à decisão do cliente para poder influenciá-la, o concessionário pode, desse modo, captá-lo para os serviços da marca, já que a atenção personalizada, que este aviso denota, contribui para gerar simpatia pelo fornecedor e para fortalecer a confiança do cliente no serviço prestado. Refletir sobre os resultados obtidos por esta estratégia de forma a descobrir que medidas concretas poderiam melhorá-la, constituiu, então, o objetivo deste trabalho, otimizar e criar um processo válido no sentido de fidelizar e captar os clientes.

Para o atingir, foi necessário aprofundar o estudo da literatura relevante no âmbito da investigação sobre os fatores que condicionam a capacidade de retenção e captação dos clientes nos serviços após venda. Verificar a atuação desses serviços, na empresa que serviu de case study a este estudo, com o fim de sugerir recomendações que a melhorassem, foi a finalidade deste trabalho. Como se salienta, no capítulo 4, é essencial criar uma relação de proximidade com o cliente, otimizando sempre a forma como este é recebido e como se sente junto da empresa.

É na fase da captação que são angariados e cativados novos clientes, com o apoio de diversas ações de prospeção e comunicação. Faz assim sentido, nesta fase, criar e comunicar campanhas vantajosas para novos clientes.

No caso da empresa Auto Sueco Automóveis, empresa em estudo neste trabalho, é pertinente aplicar ações como a oferta de vantagens na primeira abordagem cliente – empresa. É, igualmente, eficaz implementar publicidade estratégica, anunciando as vantagens do serviço e as campanhas em vigor. Faz também sentido,

comunicar vantagens em manutenções de carros fora da garantia, uma vez que este é o principal motivo da fuga de clientes para outras oficinas.

É importante que a mensagem de uma empresa seja o mais difundida possível. Quanto mais agentes houverem a promovê-la melhor, assim, faz sentido converter parceiros em comerciais. Ou seja, criar parcerias com empresas que possam aconselhar a Auto Sueco Automóveis aos seus clientes e fornecer bases de dados de interesse.

Aquando da troca de carro um cliente, por norma entrega no stand o carro antigo e de seguida o concessionário vende esse carro a comerciantes multimarcas. Quando se trata de um carro da mesma marca da concessão, este tem de o reabilitar para o poder vender nas melhores condições. Neste sentido, seria pertinente oferecer vantagens a comerciantes e stands multimarca na reabilitação de retomas. Em contrapartida, o comerciante fornece à Auto Sueco Automóveis todos os contactos de clientes que comprem carros das marcas que a empresa comercializa. Desta forma, a Auto Sueco Automóveis consegue não perder clientes quando estes, em vez de irem ao concessionário da marca, vão a stands multimarca.

Empresas gestoras de frotas ou também chamadas de locadoras são empresas que fornecem produtos em regime de “*renting*”. No caso dos automóveis, a manutenção dos carros vendidos está também assegurada pela locadora. Uma vez que a maior parte dos clientes das locadoras são empresas com grandes frotas, o volume de carros para manutenção é sempre bastante alto. É de todo o interesse da Auto Sueco Automóveis conseguir manter uma relação com locadoras e desta forma poder prestar sempre o serviço de manutenção a este volume considerável de viaturas. É, desta forma, interessante oferecer vantagens a locadoras para que estas recorram à Auto Sueco Automóveis quando necessitarem de manutenções para as suas viaturas.

No sentido de enriquecer a base de contactos já existente na empresa, seria vantajoso poder adquirir bases de dados devidamente segmentadas de companhias de seguros, ou seja de potenciais clientes de manutenção em caso de sinistro. O Grupo Nors, grupo do qual a Auto Sueco Automóveis faz parte, é detentor de uma empresa de seguros, a Amplitude. Devia aproveitar-se esta relação próxima entre empresas para assim poder adquirir bases de contactos mais facilmente e de uma forma menos dispendiosa.

Esta fase é uma fase mais económica comparativamente à apresentada anteriormente, uma vez que é bastante mais dispendioso captar novos clientes do que reter os já existentes.

Nesta fase, o principal objetivo é conseguir que os clientes não abandonem a empresa, procurando novas soluções. Desta forma, é essencial conseguir manter uma relação de proximidade com eles, e mantê-los sempre satisfeitos. Assim é importante tomar medidas como prestar sempre um serviço de excelência fazendo com que o cliente volte numa próxima oportunidade com as expectativas sempre elevadas da qualidade de serviço. Deve sempre ser estabelecida uma boa e permanente relação com o cliente, estando desta forma alerta para a suas necessidades. É muito importante que o cliente contacte sempre com a mesma pessoa para que esta relação seja devidamente cultivada.

O chamado “serviço chave na mão” é parte da satisfação do cliente. É importante que o cliente sinta que é na Auto Sueco Automóveis que o seu carro resolve todas as suas necessidades e problemas, aumentando assim a sua confiança. Devem ser criadas parcerias com fornecedores de produtos ou serviços que a Auto Sueco Automóveis não possa fornecer diretamente para, desta forma, conseguir servir o cliente por inteiro e ainda ter vantagens com isso.

O cliente deve ser informado acerca da próxima manutenção, conseguindo prever o seu custo e possíveis vantagens que possa ter se visitar a empresa. Este alerta deve ser feito pela Auto Sueco Automóveis, tal atitude será do agrado do cliente o que poderá fazer com que este recorra à oficina da marca.

Com o intuito de conseguir manter uma boa relação com o cliente, é importante que o vendedor do carro siga sempre o seu cliente, inclusivamente quando este se desloca à oficina, reforçando assim a sua relação comercial. Desta forma, no longo prazo, quando o cliente pretender trocar de carro, poderá ponderar fazê-lo novamente na Auto Sueco Automóveis. É fulcral nunca perder o contacto com o cliente

Seria também uma boa estratégia de fidelização poder criar um género de um cartão de fidelização para o cliente e, desta forma, conseguir mensurar o quão fiel e rentável é o cliente à empresa e premiá-lo por isso. Ou seja, o cliente à medida que vai adquirindo produtos ou serviços na Auto Sueco Automóveis, vai somando pontos. Assim, existirá uma tabela dividida por escalões, mediante os pontos colecionados e o escalão atingido. Com a adoção deste sistema, o cliente poderá ter descontos e ofertas que o beneficiem, como por exemplo vantagens ou descontos nas próximas manutenções. De um ponto de vista estratégico, é possível prever que estes vão continuar a recorrer à oficina da Auto Sueco Automóveis, querendo usufruir das vantagens.

A partir da fase de identificação de necessidades, seja o cliente captado ou retido, os procedimentos devem ser padronizados. Porém, é importante nunca esquecer a customização da relação com o cliente, ou seja, ter a noção de que cada caso é um caso. É nesta fase que se devem identificar necessidades da perspectiva do cliente e da viatura propriamente dita, para posteriormente poder apresentar propostas suportadas e ajustadas às necessidades e capacidades de cada cliente. Para além da manutenção protocolar das viaturas, que normalmente é o que leva o cliente à oficina, a Auto Sueco Automóveis também pode oferecer serviços de chapa e pintura e de venda de acessórios e consumíveis dos automóveis, como é o caso dos pneus. Desta forma, o cliente não tem necessidade de se dirigir propositadamente a uma recauchutagem. É nesta etapa que faz sentido detetar estas necessidades para posteriormente apresentar uma proposta competitiva e sustentada. Existem procedimentos básicos a fazer nesta fase do processo, mas se não forem bem-feitos, o resto do modelo fica comprometido, porque caso não sejam identificadas as necessidades, o cliente não vai ficar satisfeito uma vez que não as viu resolvidas.

É igualmente importante ouvir sempre os comentários do cliente, e as necessidades da viatura do seu ponto de vista, ou seja, de quem o usa diariamente, e desta forma detetar oportunidades para satisfação de necessidades. Assim, a apresentação de uma proposta como resposta a “queixas” do cliente vai ser sempre suportada e valorizada pelo mesmo. Para além de ouvir o cliente, o consultor de serviço deve fazer uma avaliação da viatura e caso seja pertinente mais alguma intervenção para além do que era suposto e programado, esta é a altura de detetar essas situações.

Sendo que nesta fase o cliente já se encontra nas instalações da Auto Sueco Automóveis, é uma ótima oportunidade para criar empatia com ele e recebê-lo da melhor forma para que este veja nos recursos humanos um bom apoio e mais-valia para o seu carro e para ele próprio.

É na fase em que a proposta é valorizada que, após a análise da situação e das necessidades do cliente, o rececionista tem a oportunidade de apresentar uma proposta de valor ajustada às necessidades levantadas na etapa anterior. É aqui, que o rececionista deve em primeiro lugar satisfazer o cliente, mas também deve ser comercial, apresentando ao cliente as vantagens da proposta, sustentando-se em benefícios reais e valores competitivos. É importante que o rececionista consiga comunicar todos os benefícios da proposta ao cliente, detalhando todos os processos que poderão ser feitos caso a proposta seja aceite, nunca forçando o cliente a aceitar.

Também é nesta fase de negociação que a relação entre a empresa e o cliente pode ser reforçada, uma vez que é neste momento que se podem aplicar campanhas e descontos mediante as propostas apresentadas, concedendo benefícios ao cliente e, desta forma, fazer com que este fique agradado com o serviço e abordagem sincera e agradável da pessoa que o atende, fazendo com que este volte a procurar o serviço.

Apresentar sempre ao cliente os benefícios da proposta apresentada é fulcral para que o cliente a valorize e rapidamente a aceite. O consultor de serviço deve ser sempre sincero com o cliente, mesmo que o serviço tenha um valor avultado, para que de futuro este não tenha surpresas.

Caso a proposta não seja aceite, nunca se deve deixar de seguir o cliente, num longo prazo este pode vir a querer usufruir dos serviços da proposta e o rececionista deve garantir que estes vão ser feitos na Auto Sueco Automóveis, ou seja deve ser sempre feito um follow-up continuo.

É no fecho da venda que o cliente decide se aceita ou não a proposta apresentada anteriormente. Mesmo que o cliente não aceite a proposta, este não deve nunca deixar de ser acompanhado. Desta forma, mais tarde este pode decidir aceitar a proposta de valor, uma vez que ainda pretende satisfazer a mesmas necessidades.

Caso se concretize a venda, é imperativo ter o cliente sempre informado acerca do estado do carro durante o tempo do serviço. Caso o carro tenha que ficar mais que um dia na oficina e mediante o valor da proposta, a empresa pode fornecer um carro de substituição ao cliente para desta forma o manter satisfeito.

Nesta fase, devem ser dados incentivos aos colaboradores mediante as vendas que fazem, para que estes se sintam motivados para servem sempre mais e melhor o cliente.

Por fim o follow-up é o mais importante do ciclo e, em parte, a grande responsável pela retenção de clientes. É nesta etapa que é feito o constante acompanhamento do cliente para que este não sinta necessidade de recorrer à concorrência, ou seja que sinta que a empresa está constantemente preocupada com a sua satisfação.

É importante que após a visita do cliente à oficina, este seja contactado na tentativa de apurar se ficou satisfeito com o serviço e posteriormente na tentativa de apurar novas necessidades. Desta forma, consegue-se garantir que o cliente esteja devidamente servido e acima de tudo satisfeito, sem sentir que precisa de consultar outros serviços.

## **Referencias Bibliografias**

- Abreu, C. B. (1996). Serviço após venda: A dimensão esquecida do Marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 36, 24–31.
- Aguiar, P. 2009. Customer Retention in the After Sales Operation of FilintoMota Braga, a Car Dealer in Portugal. A Dissertation for the Degree of Master of Business Administration of the University of Warwick.
- Anantadjaya, S. P., Walidin, A., Waskita, E. S., & Nawangwulan, I. M. (2007). Consumer Behavior , Supply Chain Management and Customer Satisfaction : an Investigative Study in Small.
- Araujo, G. De, & Quental, J. (2007). Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração , da Universidade Federal do Rio de Janeiro , como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração . Rio de Janeiro.
- Azevedo, I. P. de. (2012). Satisfação e fidelização de clientes na venda de automóveis: fatores condicionantes. Retrieved from
- Bhattacharyya, B. S. (2014). Improving Inventory Demand Forecasting by Using the Sales Pipeline : A Case Study.
- Borchardt, M. (2011). Prioridades estratégicas em serviços de após venda de uma empresa de manufatura de base tecnológica, 131–143.
- Caetano, B. (2014). ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR AUTOMÓVEL DE USADOS NO CONTEXTO DE CRISE ATUAL :
- Carlos, M., & Santos, C. (2014). Após venda e CRM : A importância para o cliente como estratégia de diferenciação.
- Cat, U., Faculdade, P., & Porto, C. F. E. G. (2015). Regras para a Elaboração do Trabalho Final de Mestrado.



- Comiotto, F. D., da Costa, I. P., Santos, A. R., & Mondo, T. S. (2014). Comprei Meu Carro, o que vem Depois? Análise da Percepção e da Importância Atribuídas por Clientes em Serviços de Após venda. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(06), 80–93.
- Confente, I., & Russo, I. (2013). After-sales service as a driver for word-of-mouth and customer satisfaction : insights from the automotive industry, 2007(Icct), 59–73.
- Confente, I., & Russo, I. (2013). After-sales service as a driver for word-of-mouth and customer satisfaction : insights from the automotive industry, 2007(Icct), 59–73.
- Egonsson, E., Bayarsaikhan, K., & Ting, T. L. (2013). After-sales services and customer relationship marketing: a multiple case study within the swedish heavy equipment machinery industry, 1–100.
- Empresas, G. De. (2010). PLANO DE MARKETING Luís Fonseca Projecto de Mestrado Agradecimentos.
- Eroglu S., Toprak S., Urgan O, MD, Ozge E. Onur, MD, Arzu Denizbasi, MD, Haldun Akoglu, MD, Cigdem Ozpolat, MD, Ebru Akoglu, M. (2012).
- Francis, C. (2010). Filling Up the Sales Funnel.
- Fritsch, D. Z. (2000). A importância da qualidade na prestação de serviços The importance of quality in services, 65–70.
- González, A. G. (2015). Service Quality and Repurchase Behaviour in the Spanish Automotive After Sales Business Service Quality and Repurchase Behaviour in the Spanish Automotive After Sales Business, 2667
- Group, B. M. W., & Motors, T. (2000). Mergers and Acquisitions The case of BMW Group and Tesla.
- Jesus, F. De, & Pereira, F. (2008). Mapeamento e Optimização de Processos em Concessionário Automóvel na Plataforma Automóvel - Grupo AutoPartner – Direcção Norte.
- José, A., Barreiros, M., Prof, A., & Celeste, P. (2011). Multi-brand Selling in the Automotive Market : The Santogal Case, (June).

- Juehling, E., Torney, M., Herrmann, C., & Droeder, K. (2010). CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology Integration of automotive service and technology strategies.
- Kotler, P., & Rackham, N. (2008). Ending the War Between Sales and Marketing.
- Kurata, H., & Nam, S. (2013). Int . J . Production Economics After-sales service competition in a supply chain : Does uncertainty affect the conflict between profit maximization and customer satisfaction *Intern. Journal of Production Economics*, 144(1), 268–280.
- Kurata, H., & Nam, S. (2010). Int . J . Production Economics After-sales service competition in a supply chain : Optimization of customer satisfaction level or profit or both ? *Intern. Journal of Production Economics*, 127(1), 136–146.
- Lemos, T., & Godinho, C. (2013). Otimização do processo de assistência do Após venda na CaetanoBus.
- Manuel, F. (n.d.). Modelos de Avaliação da Qualidade do Atendimento na Prestação de Serviços Públicos Modelos de Avaliação da Qualidade do Atendimento na Prestação de Serviços Públicos.
- Manuel, R., & Alpuim, P. De. (2012). Retenção de clientes após venda no setor automóvel - Uma abordagem quantitativa.
- Mishra, A. K. (2014). “ a Study on Relation Between Effective After Sales Service and Customer Overall Satisfaction At Tata Motor ’ S With Special Reference To Ramgarhia Automobiles Ramgarh Cantt , Jharkhand ,” 2(3), 79–88.
- Moussallem, A. H. (2009). Marketing De Relacionamento : Fidelização Do Cliente Nas Concessionárias De Automóveis Em Campos Dos Goytacazes ( Rj ).
- Novos, D. E. P., Reis, H., & Silva, J. S. (2002). ÍNDICES DE PREÇOS HEDÓNICOS DE AUTOMÓVEIS LIGEIROS DE PASSAGEIROS NOVOS EM PORTUGAL (1997-2001), (1), 21–26.
- Paper, C. (2015). *QUALITY OF INTELLECTUAL CAPITAL DISCLOSURE*.

- Patterson, L. (2007). Marketing and sales alignment for improved effectiveness, 3, 185–190.
- Peterson, R. M., Rodriguez, M., & Krishnan, V. (2011). CRM AND SALES PIPELINE MANAGEMENT : EMPIRICAL RESULTS FOR MANAGING OPPORTUNITIES, 60–71.
- Popular, O. B. (2015). Estudo de Satisfação de Clientes e Razões de Abandono.
- Quedas, F., & Dos, R. (2015). PEUGEOT ' S REPOSITIONING HOW TO CHANGE PEOPLE ' S ENGAGEMENT, (January).
- República, D. A. I., Do, À. I., & Novo, E. (2012). Universidade Católica Portuguesa.
- Silva, S. (2013). Equity Valuation of the BMW Group.
- Taifi, N., Passiante, G., & Hippel, V. (2012). Speeding up “ New Products and Service Development ” through strategic community creation : case of automaker after-sales services partners, 32(13), 2115–2127.
- Waligóra, J., & Waligóra, R. (2007). Measuring Customer Satisfaction and Loyalty in the Automotive Industry.

## **Anexos**

# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA

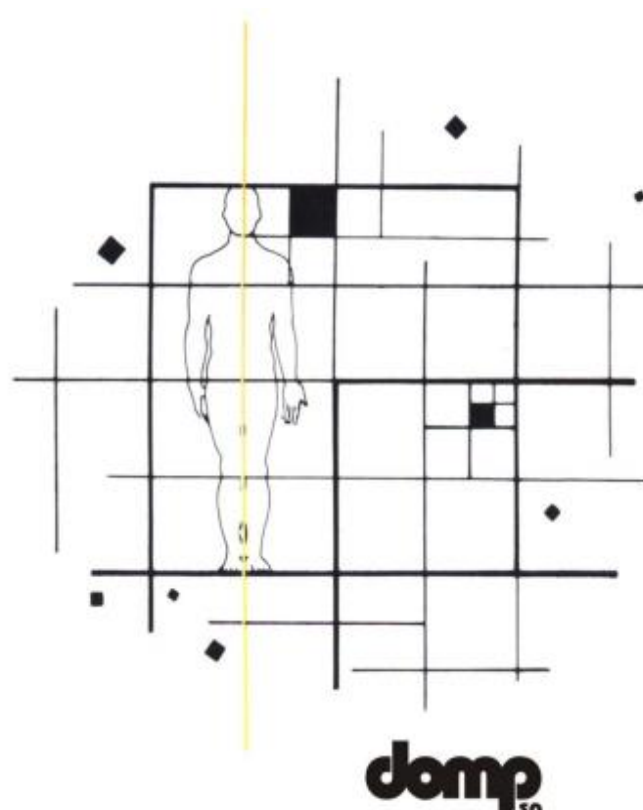


**mazda**

**HONDA**  
The Power of Dreams

Setembro • 2015

### AUTO SUECO AUTOMÓVEIS - PORTO



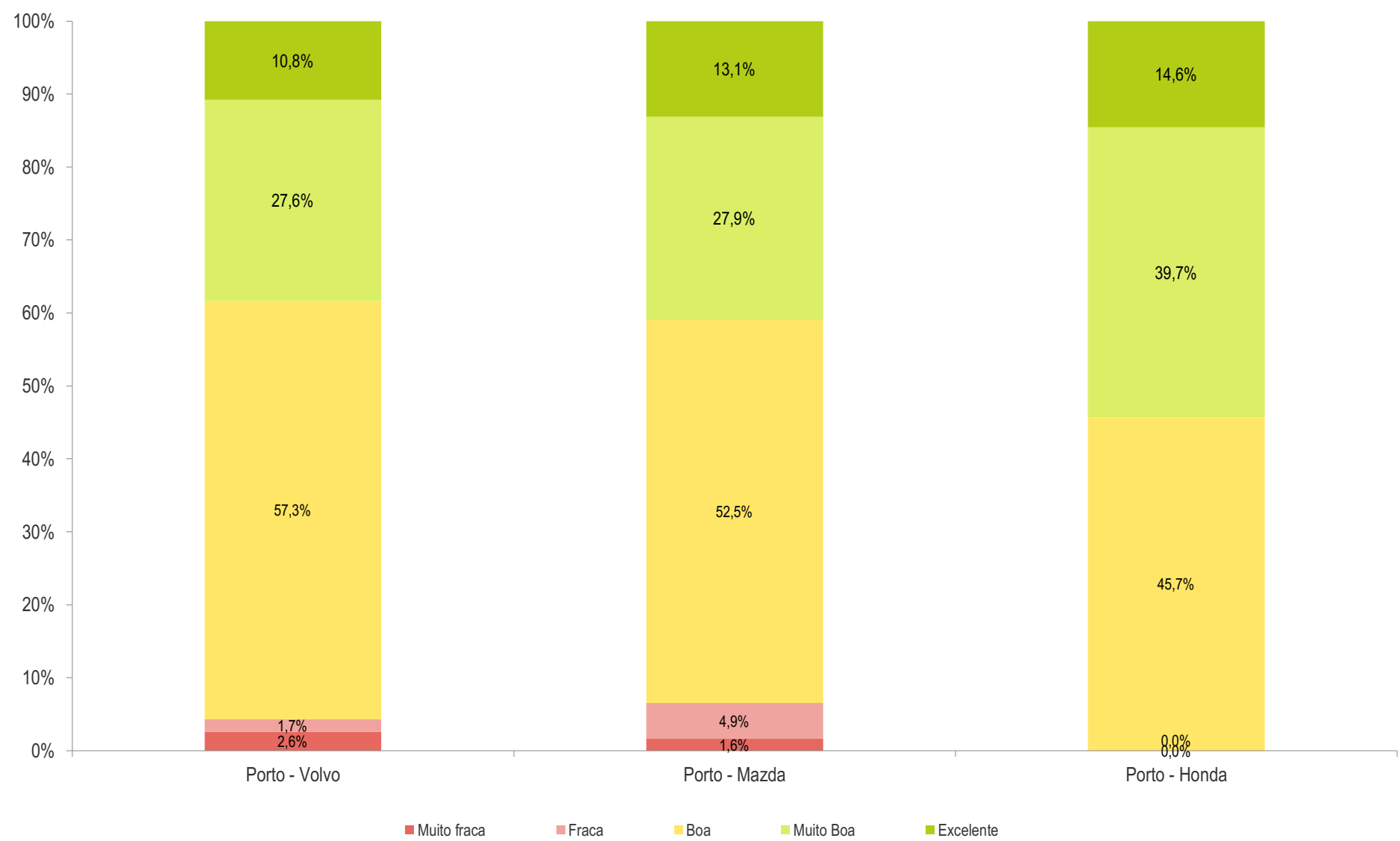
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

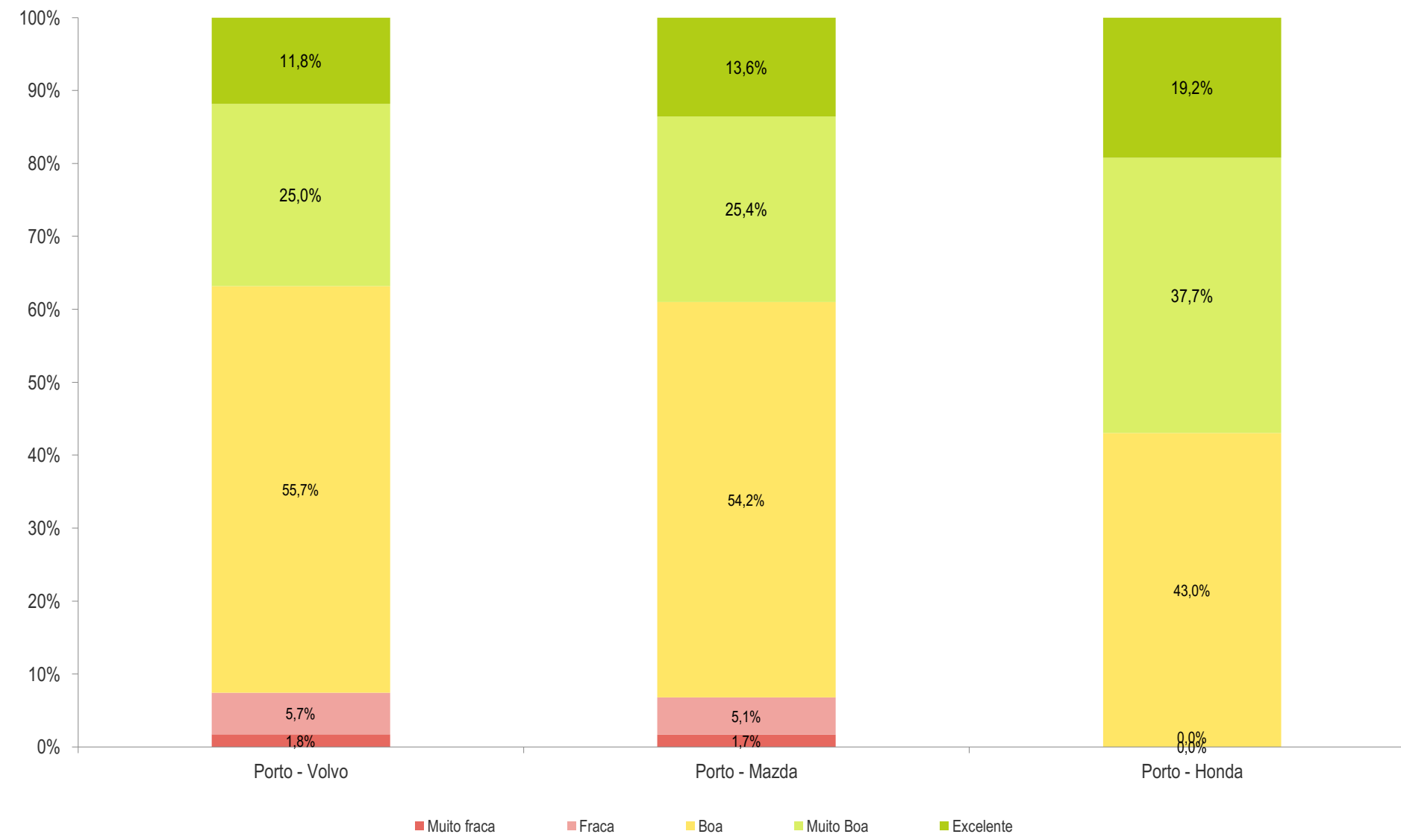
Setembro • 2015

RESUMO MENSAL

Q1 - Baseado na sua experiência, qual a sua opinião global sobre a Auto Sueco Automóveis [...]?



Q2. E qual a sua opinião sobre o serviço prestado pela Auto Sueco Automóveis [...] nesta visita?



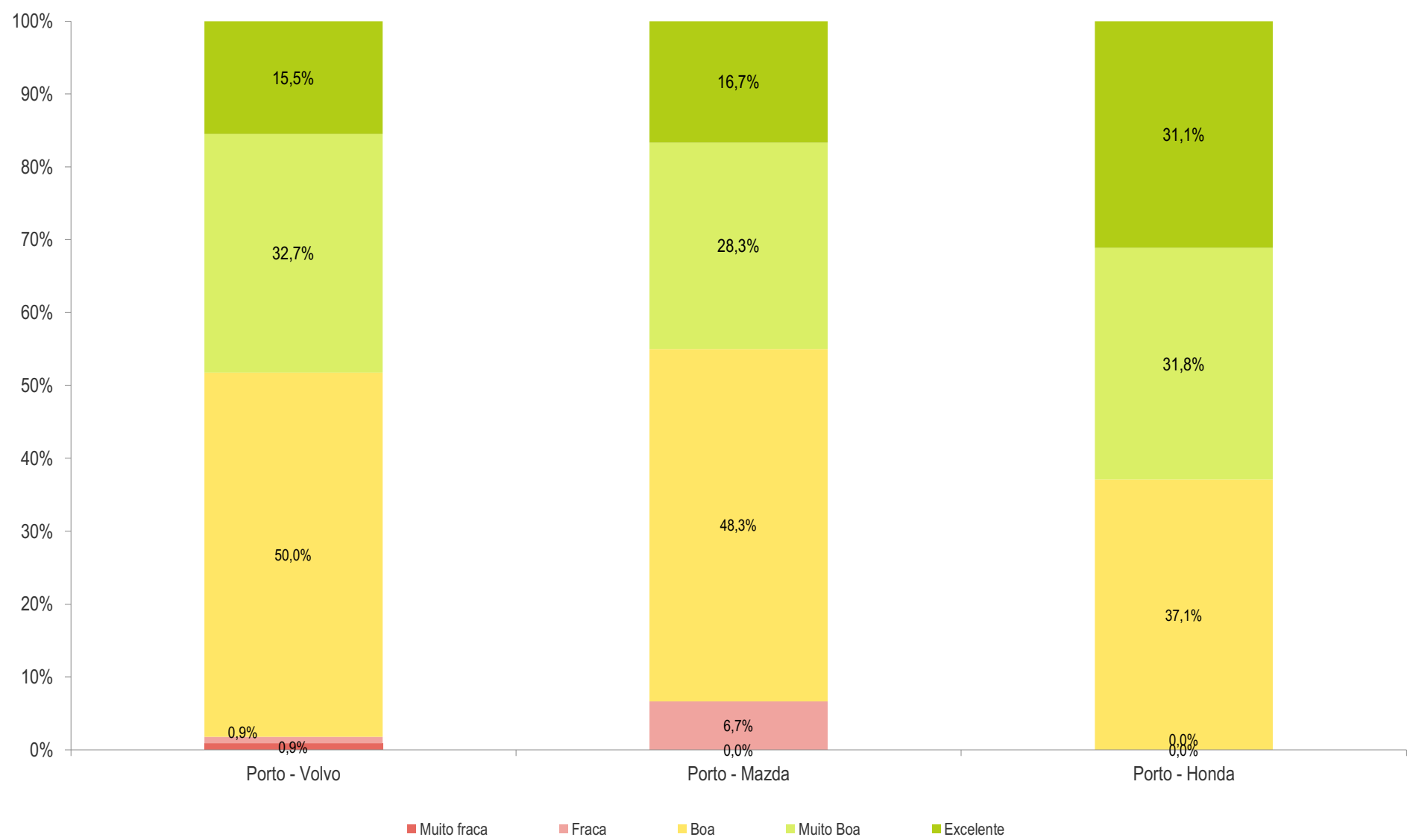
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

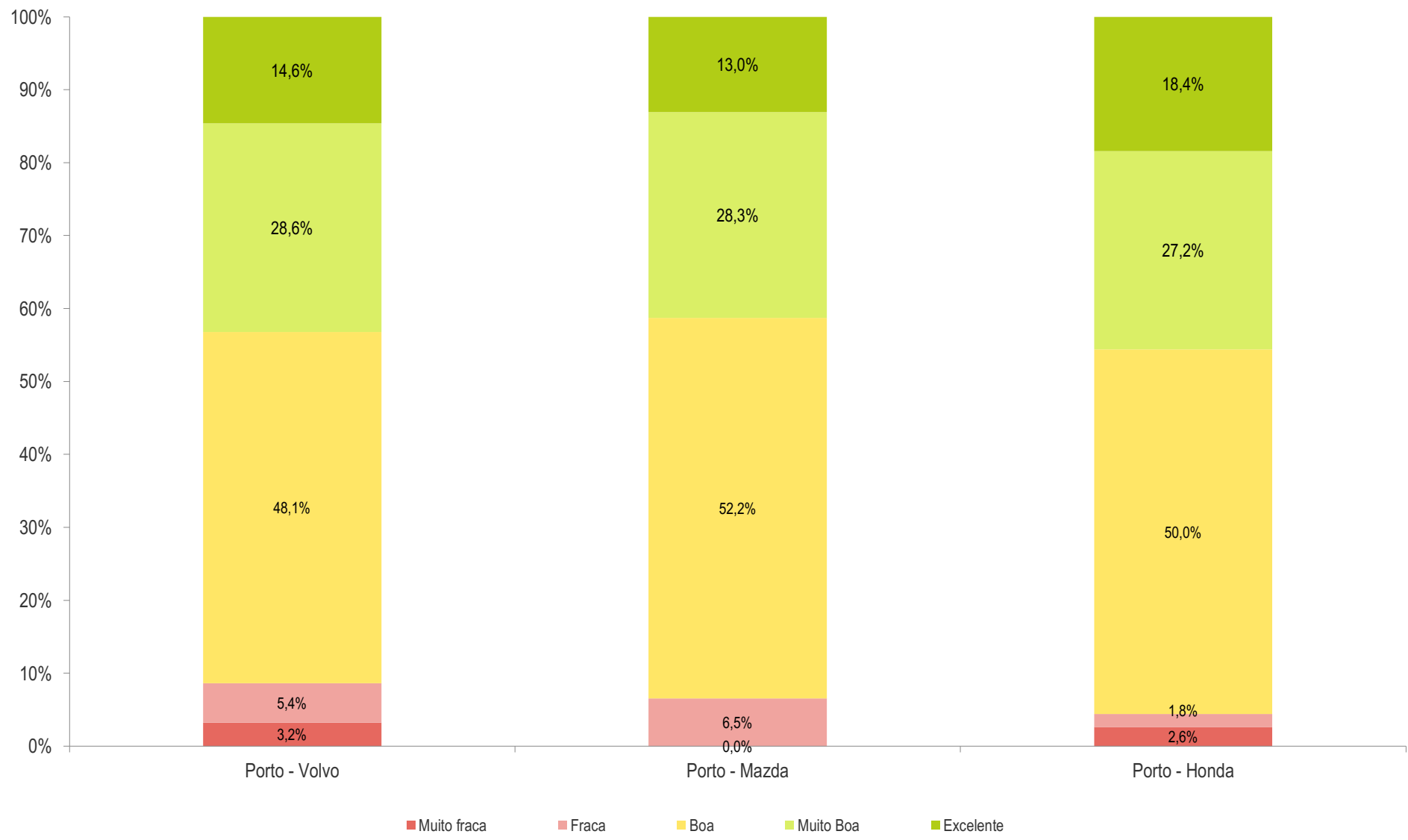
Setembro • 2015

RESUMO MENSAL

Q3. E qual a sua opinião sobre a forma como foi atendido pelo Consultor Após Venda?



Q3\_A. E qual a sua opinião sobre o estado de limpeza exterior e interior do seu veículo quando lhe foi entregue?



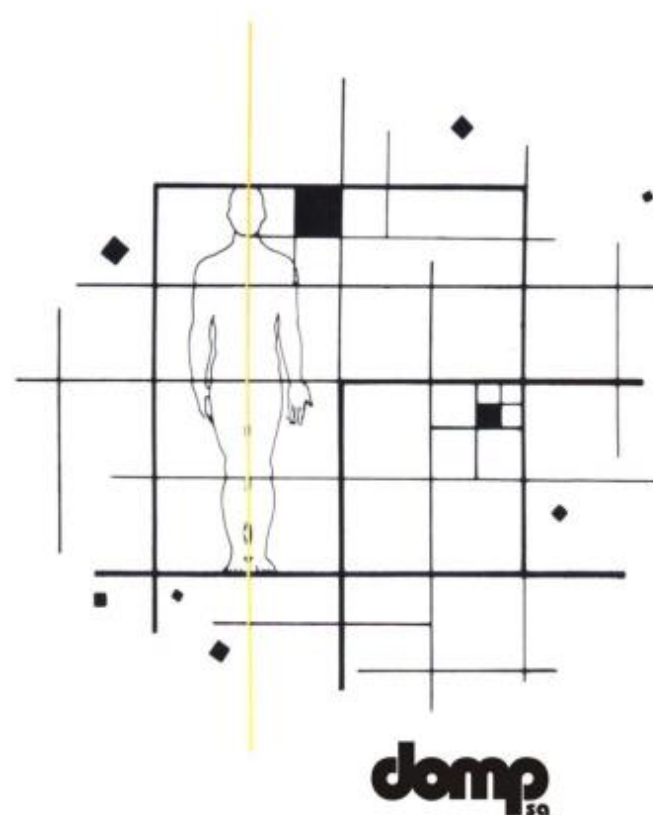
# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA



Setembro • 2015

### Auto Sueco Automóveis - Porto





ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo

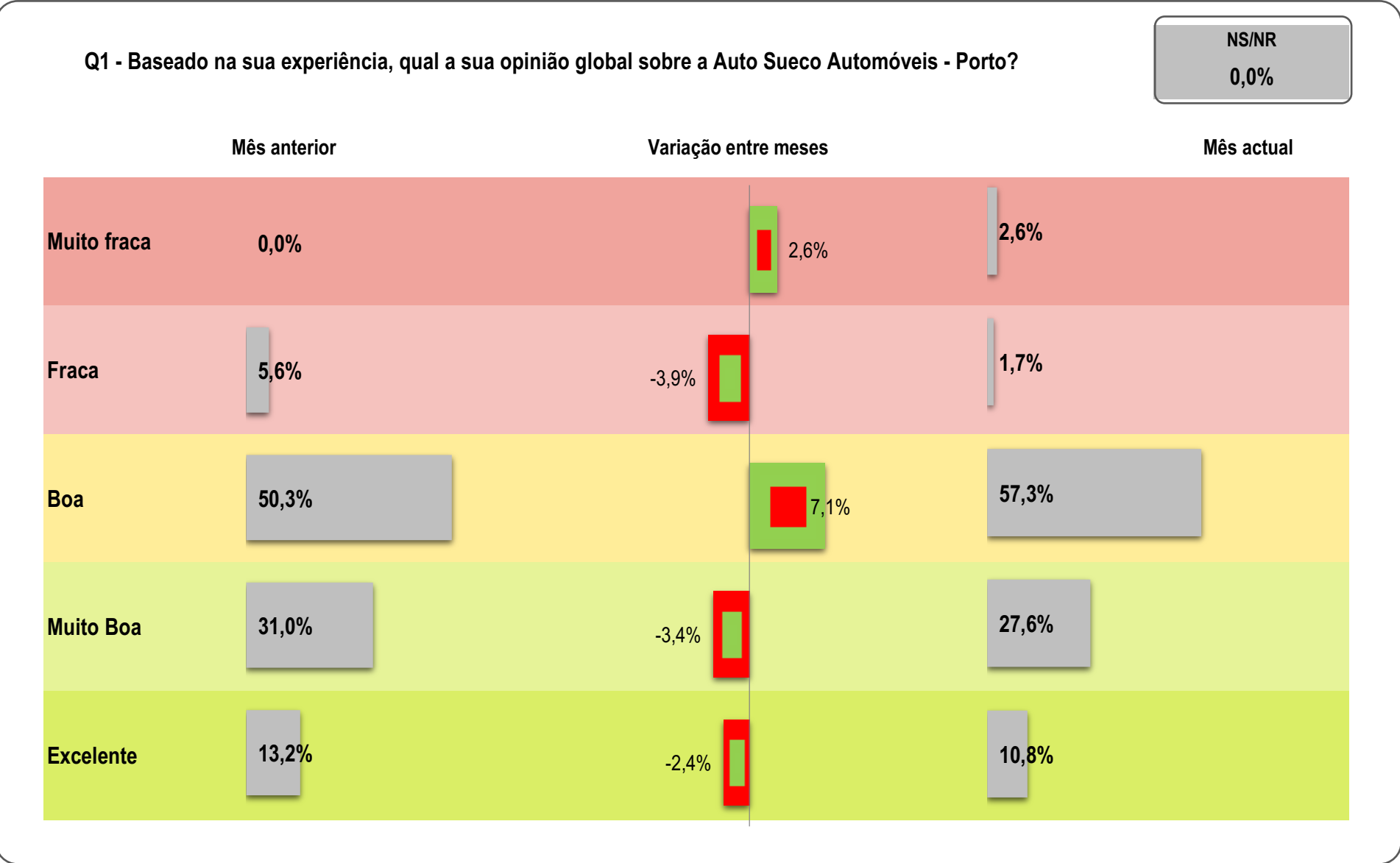
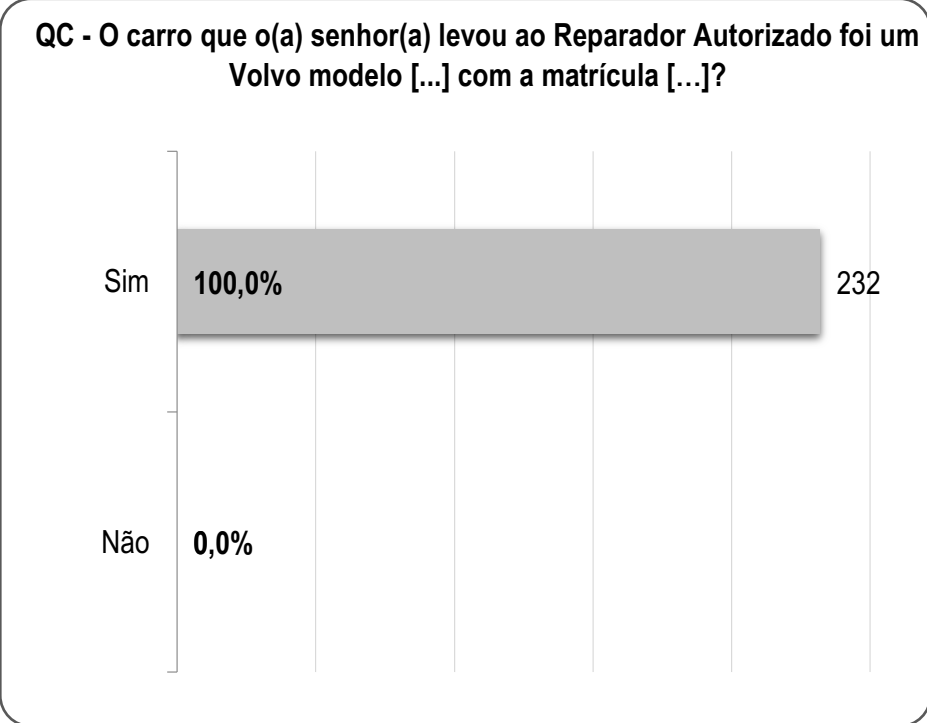
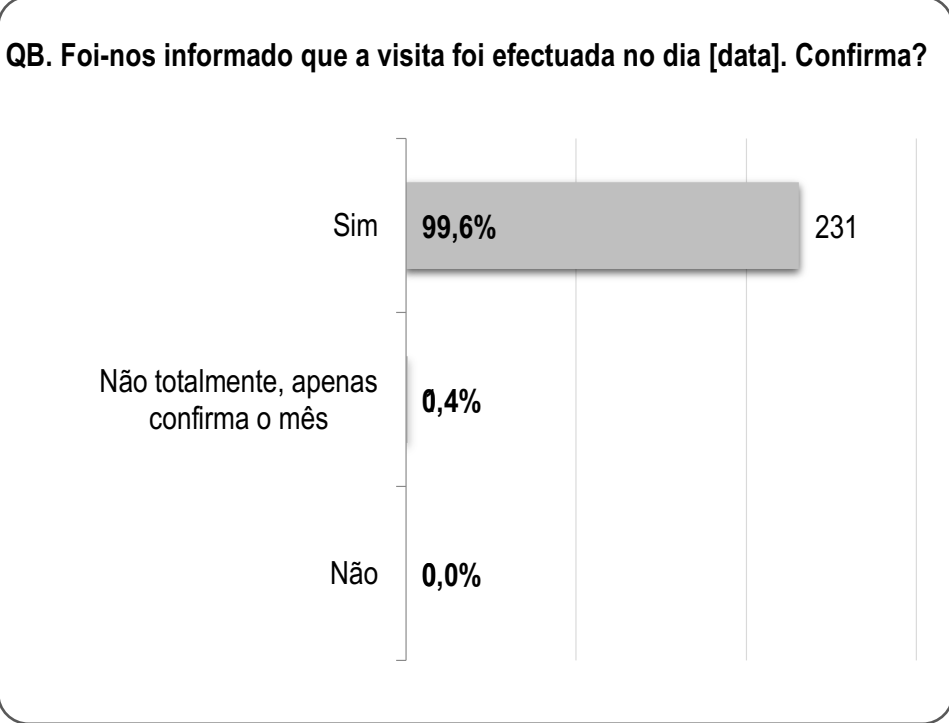
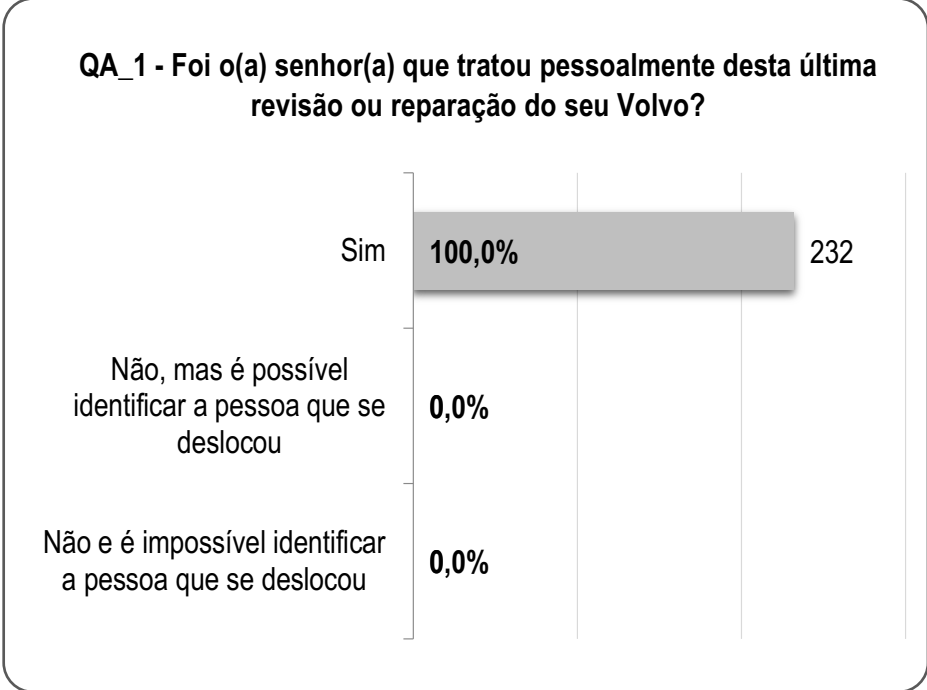
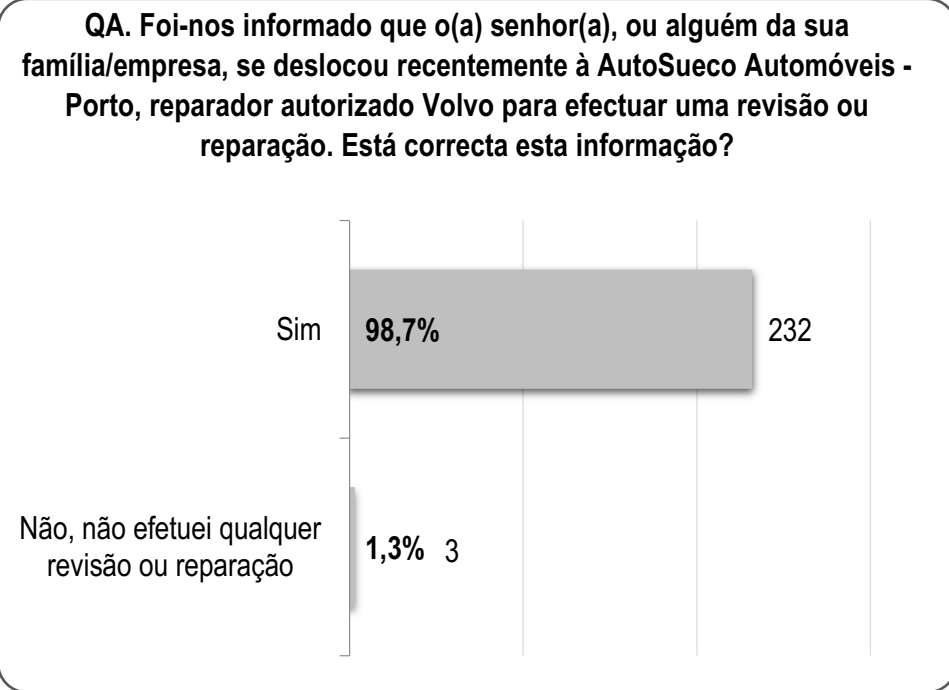
TOTAL DE REGISTOS RECEBIDOS	282	
TOTAL DE REGISTOS ELIMINADOS	8	2,8%
Informação insuficiente/grande empresa/utilizador não identificável/vários utilizadores/repetido/fora do grupo alvo/registo interno)		
PASSÍVEIS DE SEREM ENTREVISTADOS	274	97,2%
STATUS		
Incontactáveis após 7 dias de tentativas	20	7,3%
Número não existe/atende FAX	12	4,4%
Recusa a entrevista	2	0,7%
Recusa responder a questionários	0	0,0%
Já respondeu/número duplicado	5	1,8%
Ausente por longo tempo (doença, férias, ...)	0	0,0%
Outros motivos (problemas auditivos, motivos de saúde, ...)	0	0,0%
Grande empresa (utilizador não identificável)	0	0,0%
Entrevistas iniciadas	235	85,8%

ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo

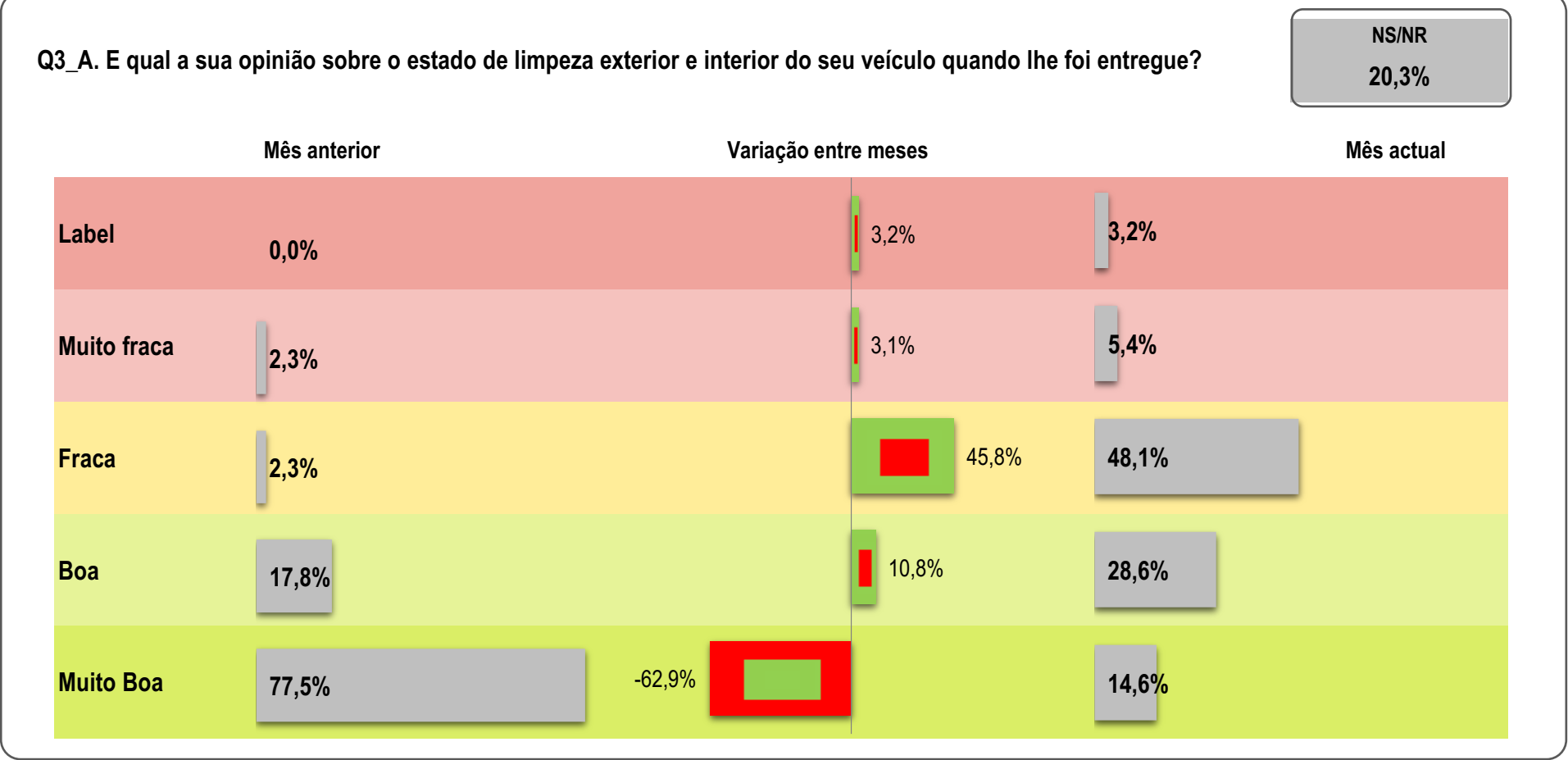
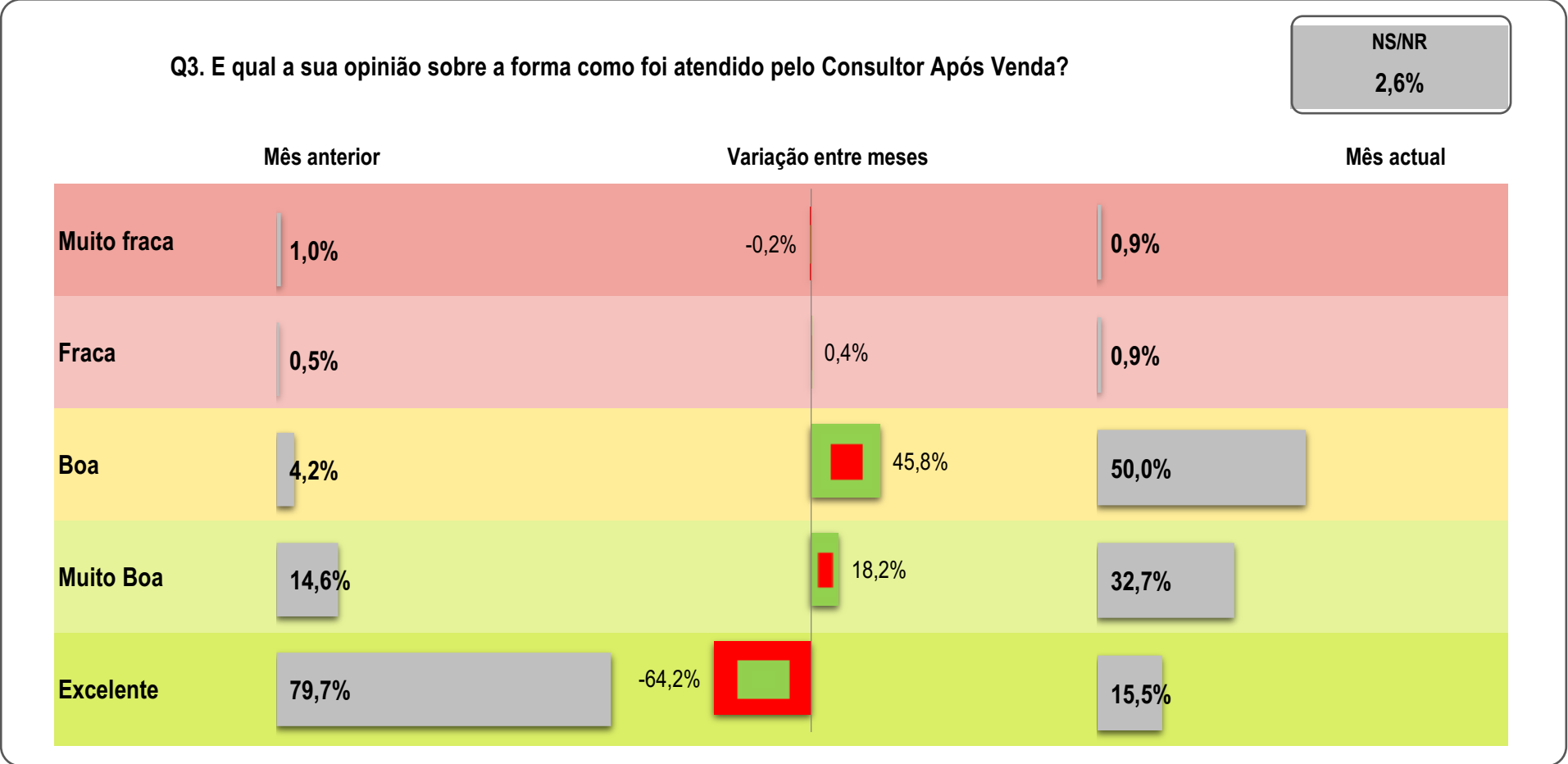
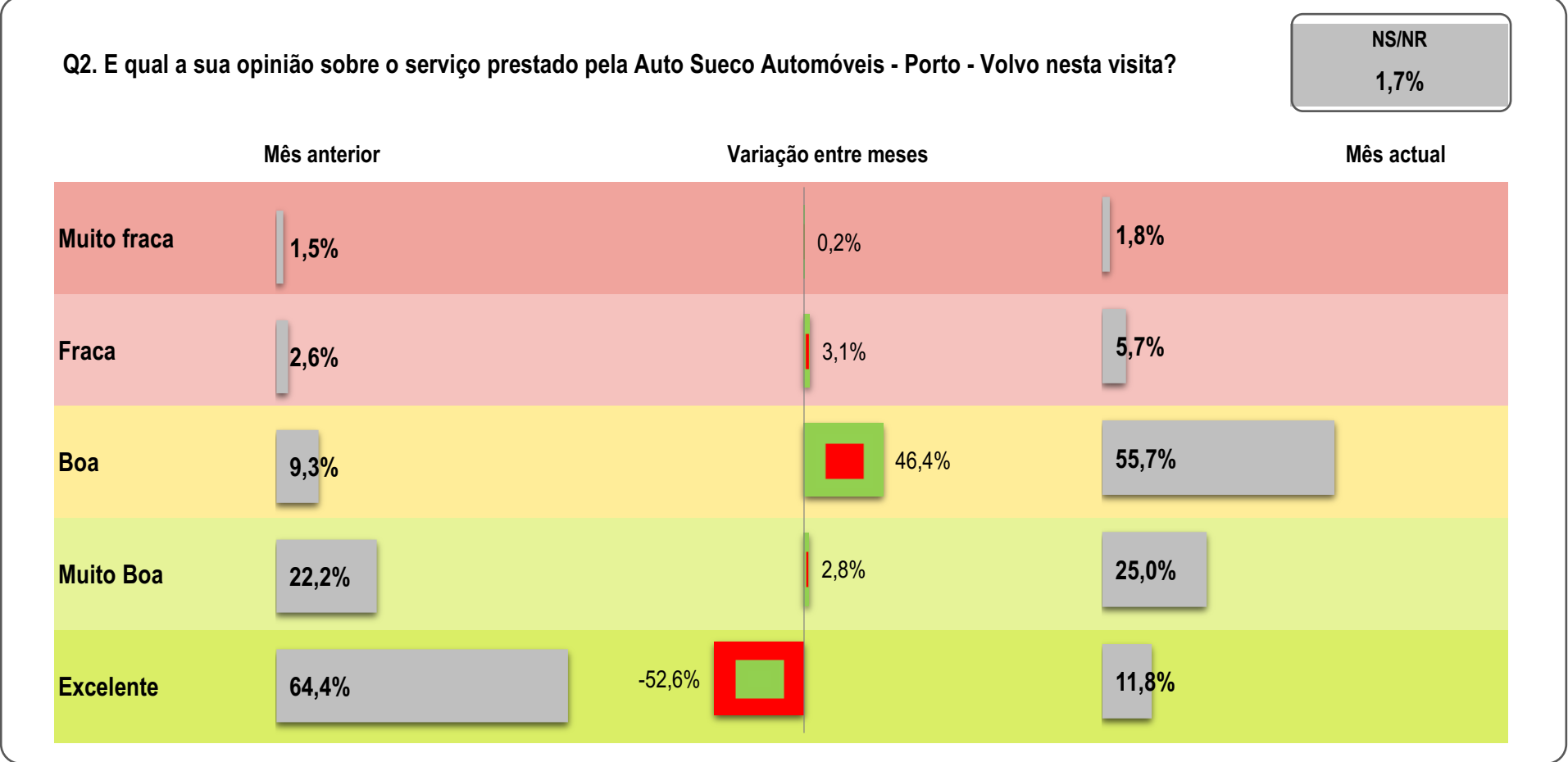


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo

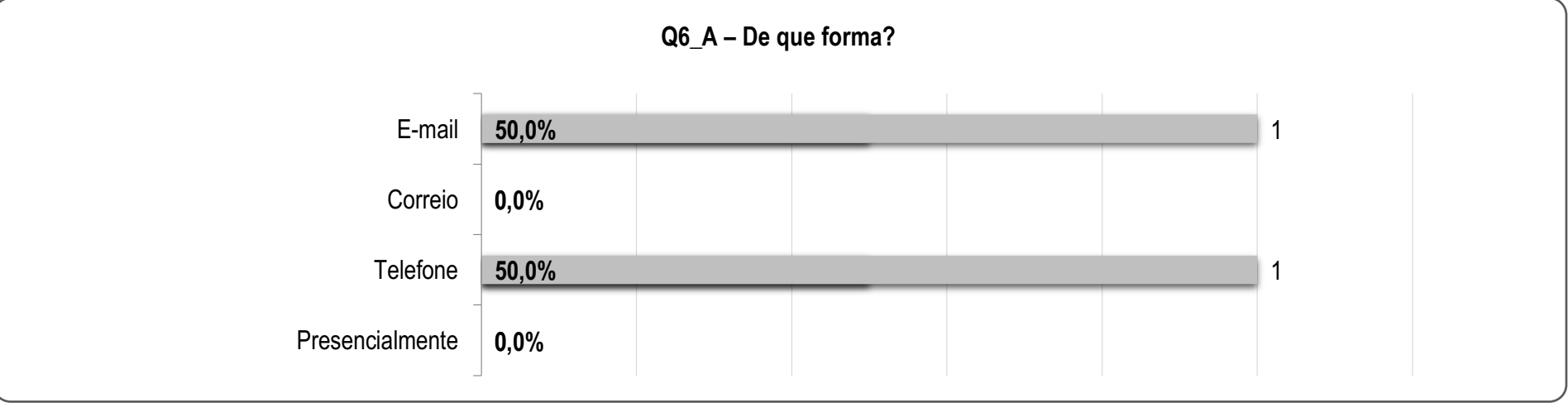
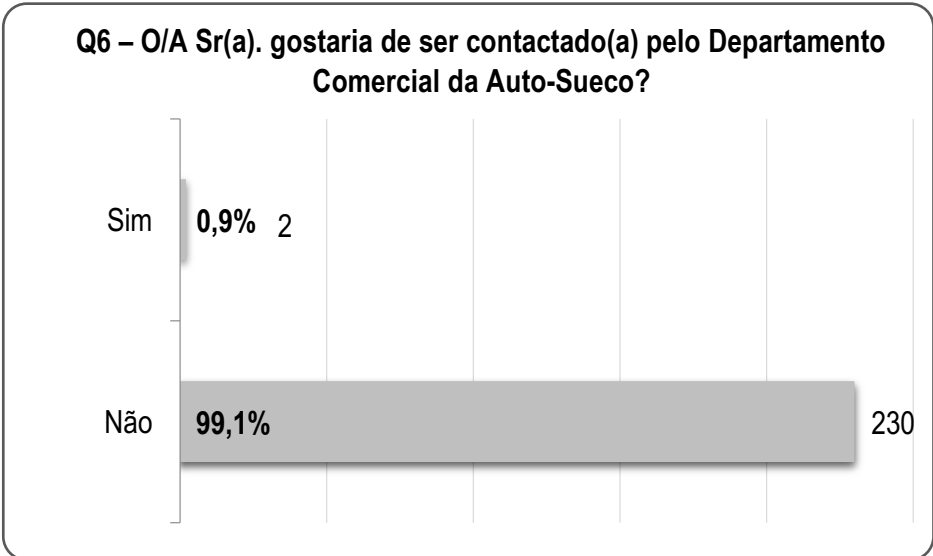
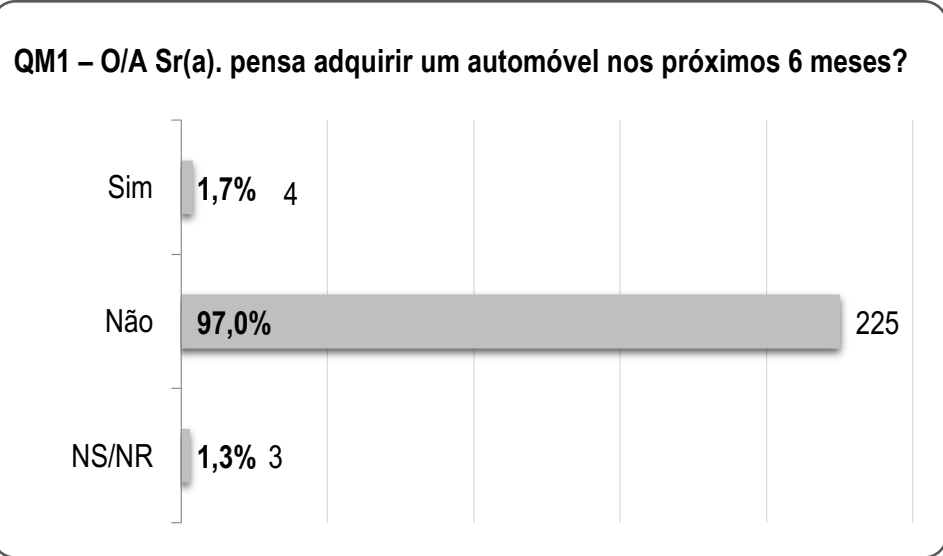
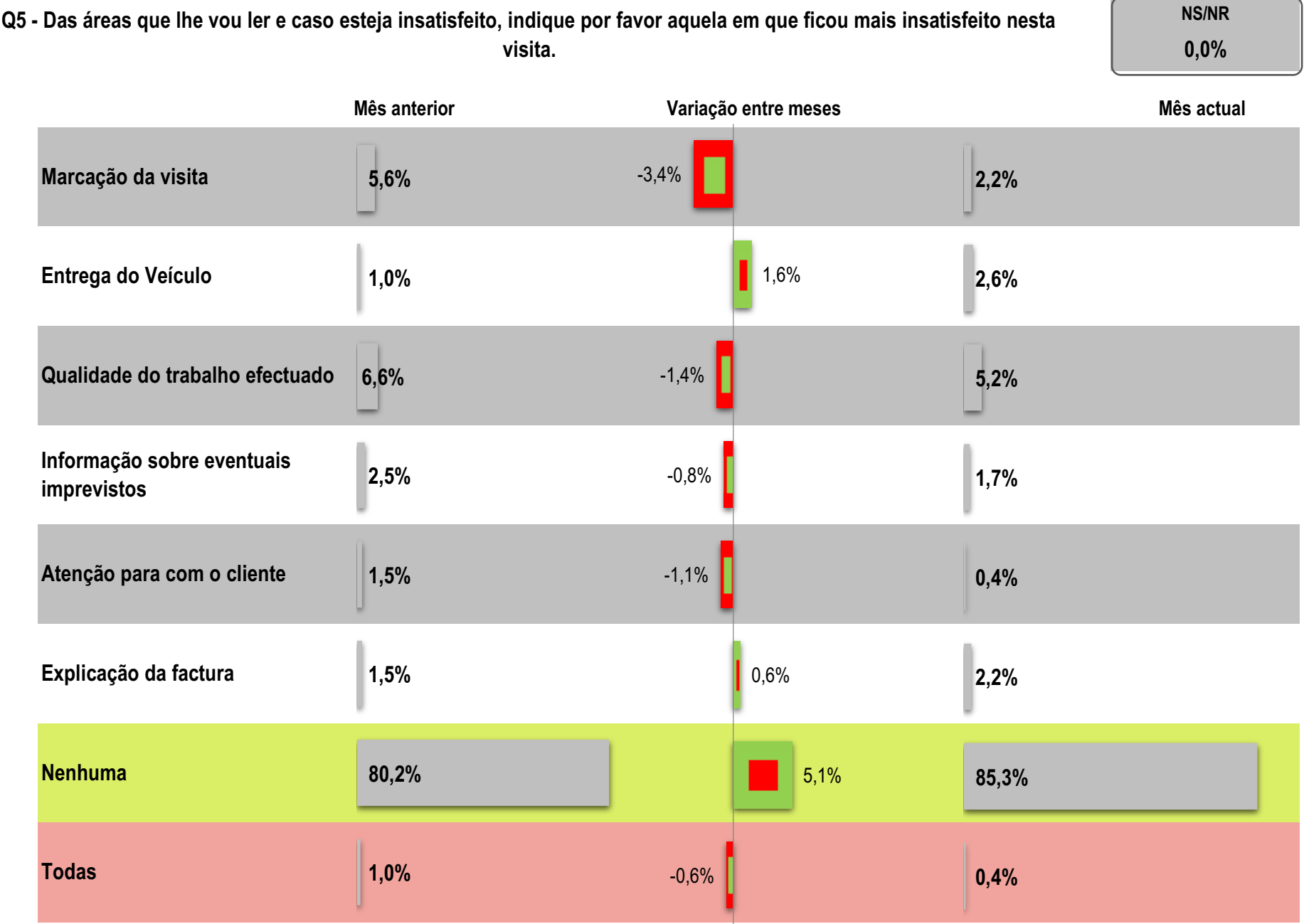


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo



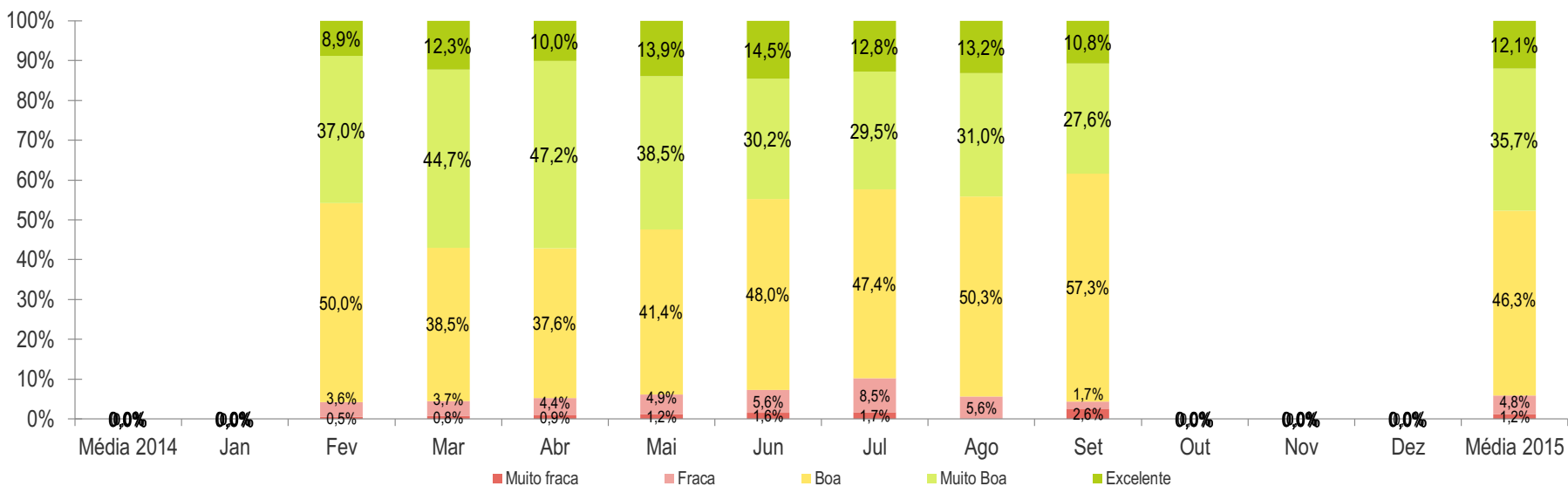
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

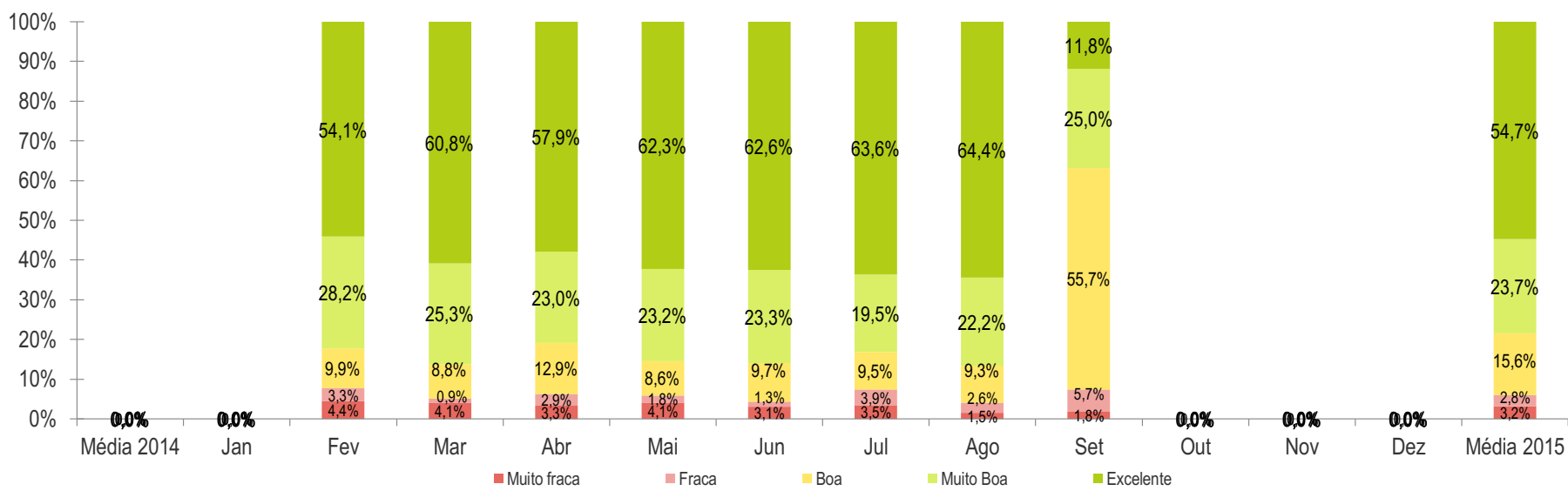
Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo

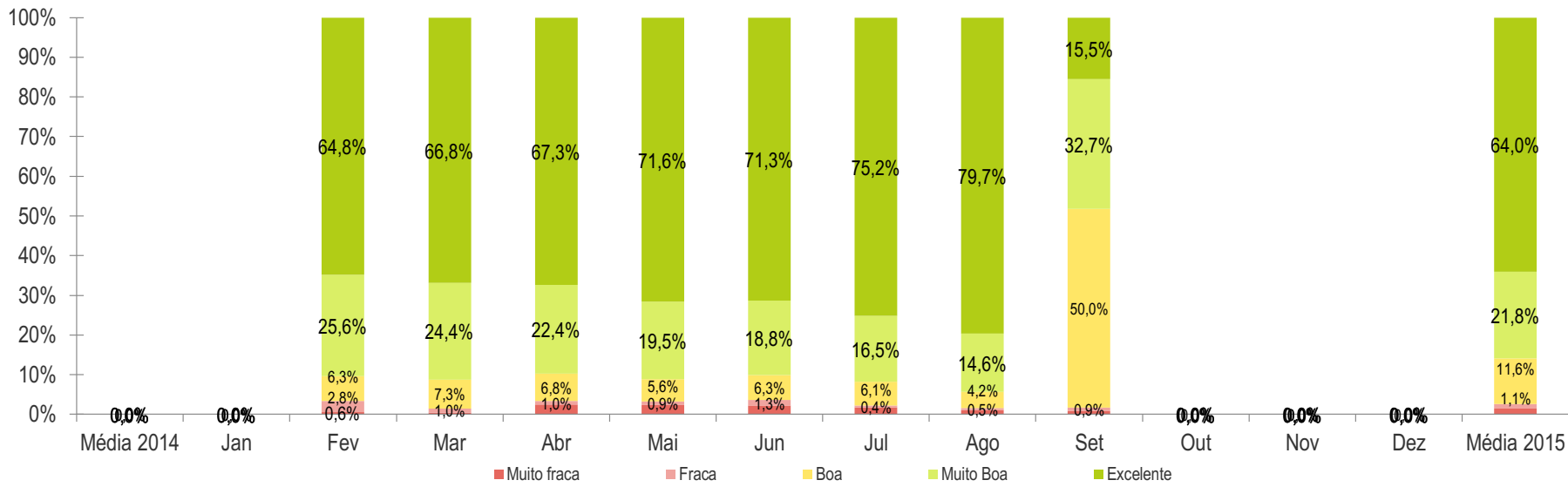
Q1 - Baseado na sua experiência, qual a sua opinião global sobre a Auto Sueco Automóveis - Porto?



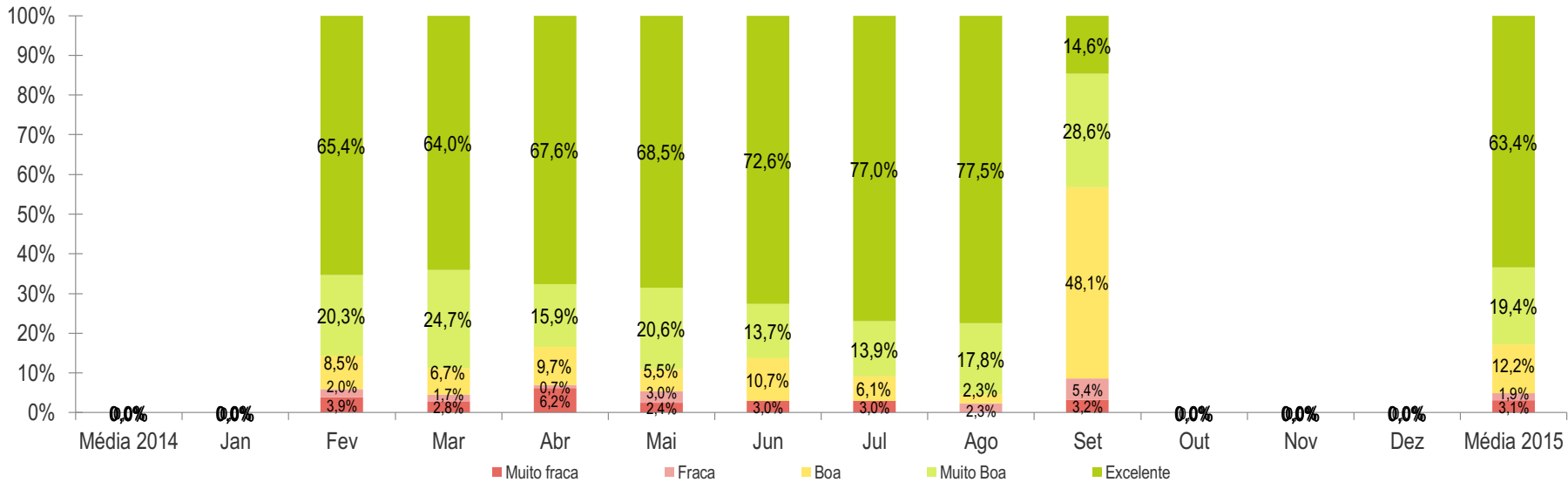
Q2. E qual a sua opinião sobre o serviço prestado pela Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo nesta visita?



Q3. E qual a sua opinião sobre a forma como foi atendido pelo Consultor Após Venda?



Q3\_A. E qual a sua opinião sobre o estado de limpeza exterior e interior do seu veículo quando lhe foi entregue?



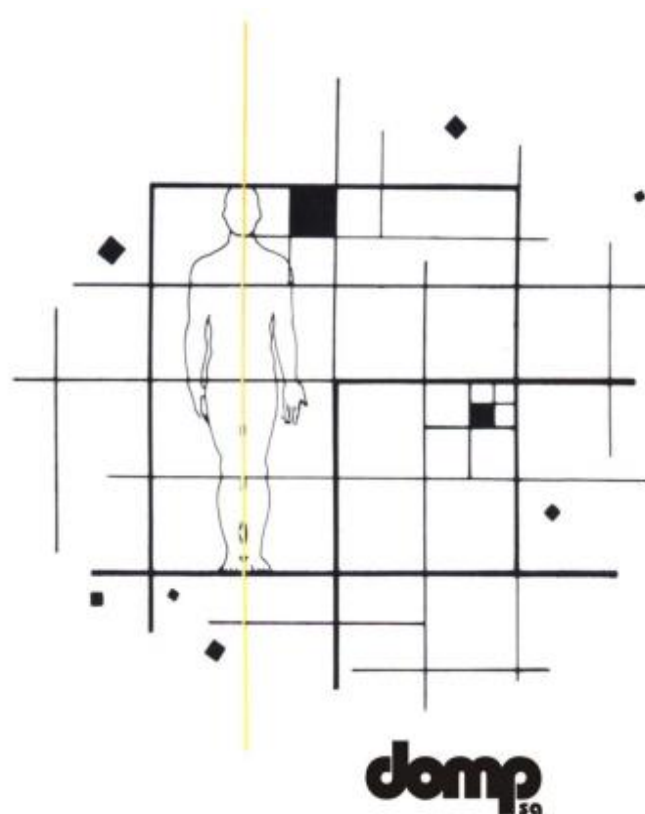
# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA



Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda



ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda

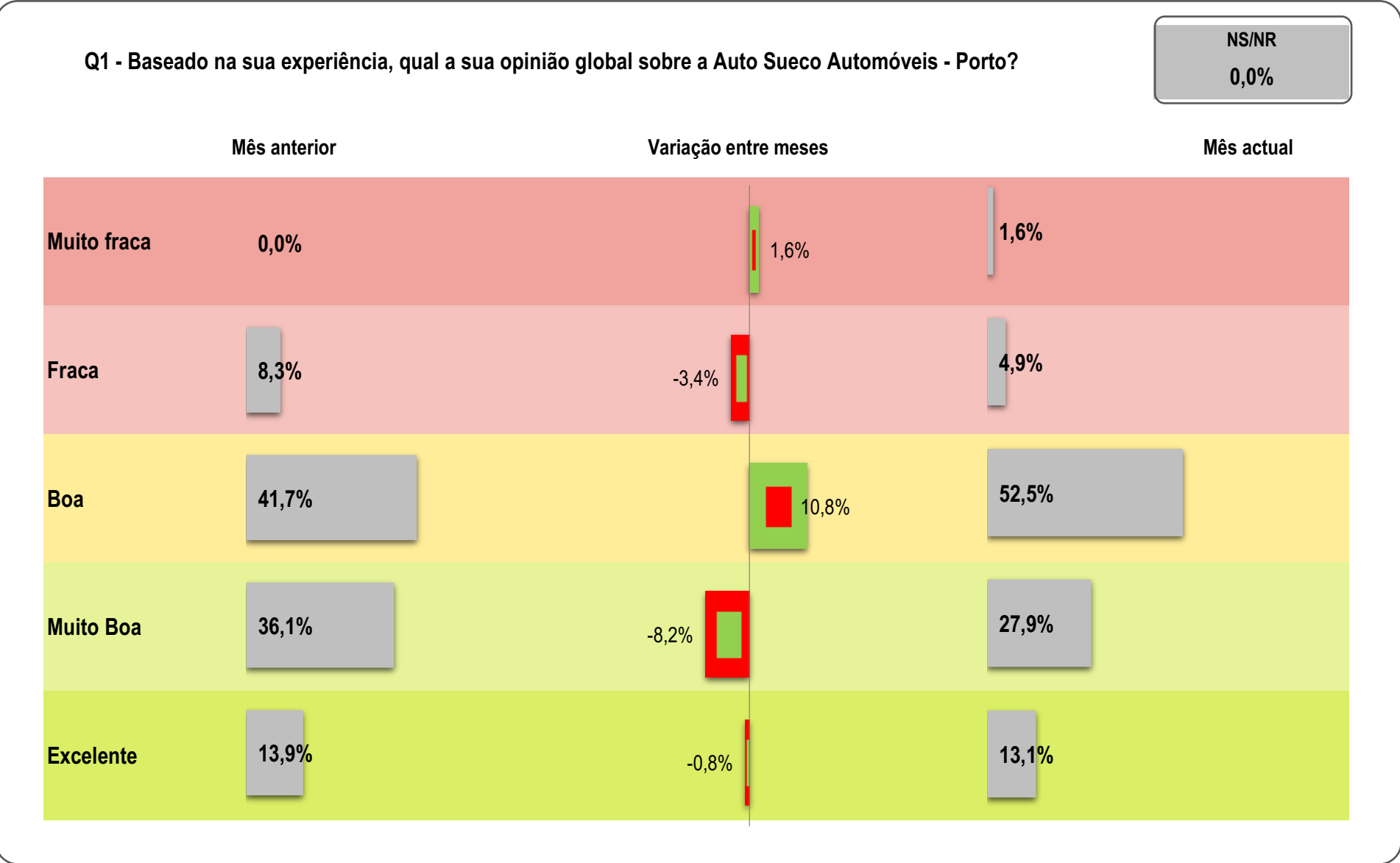
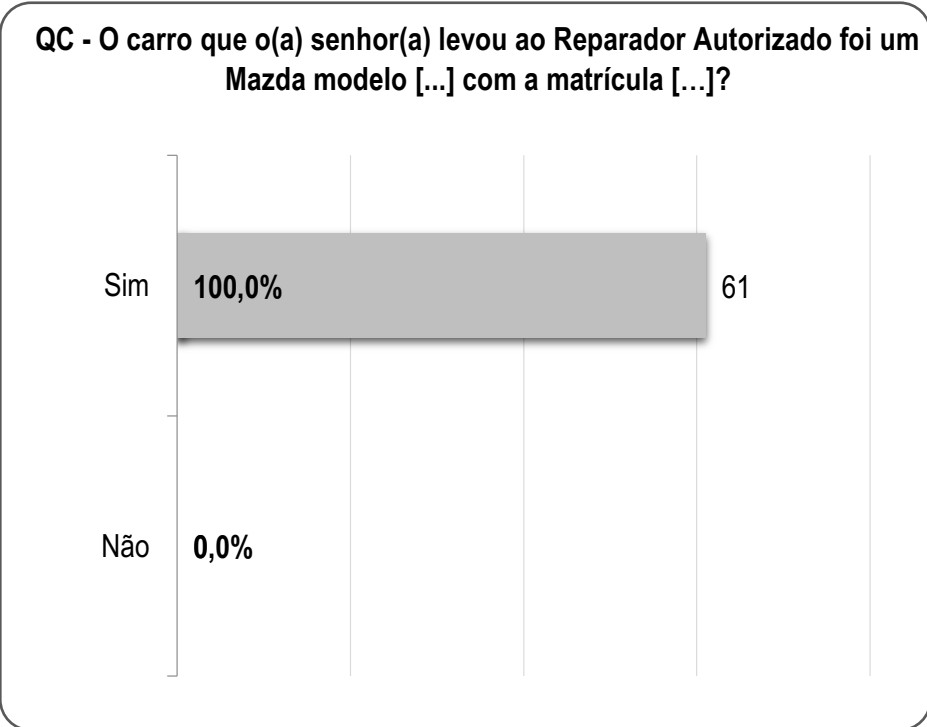
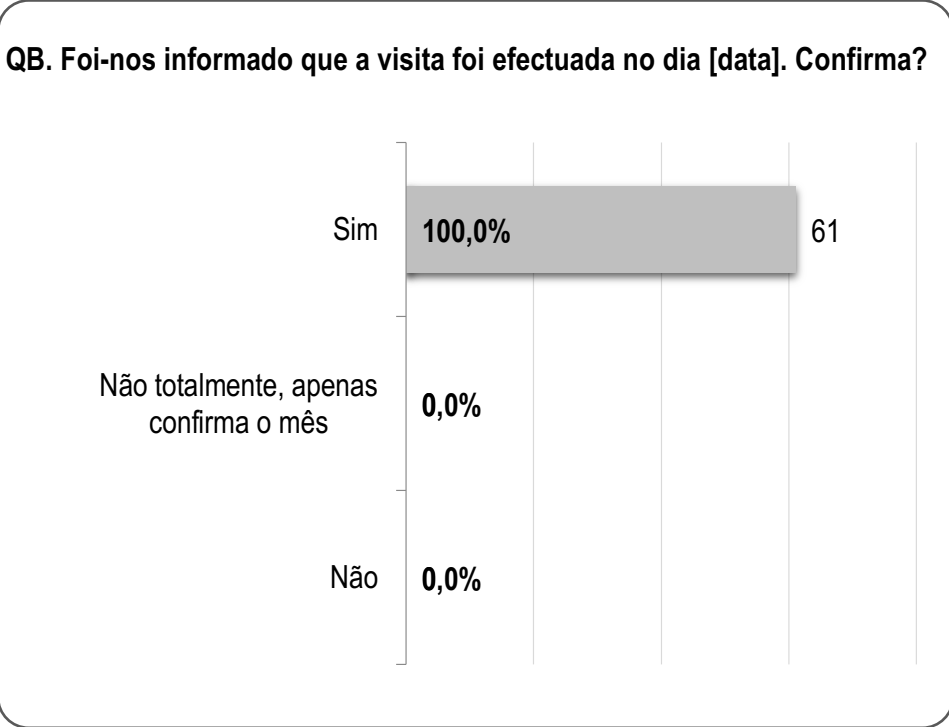
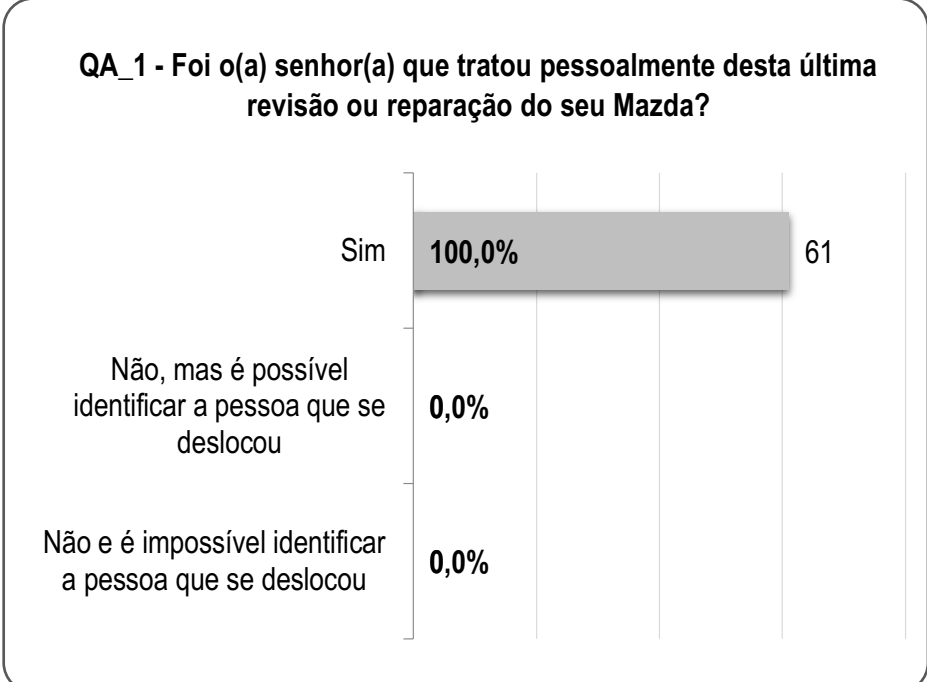
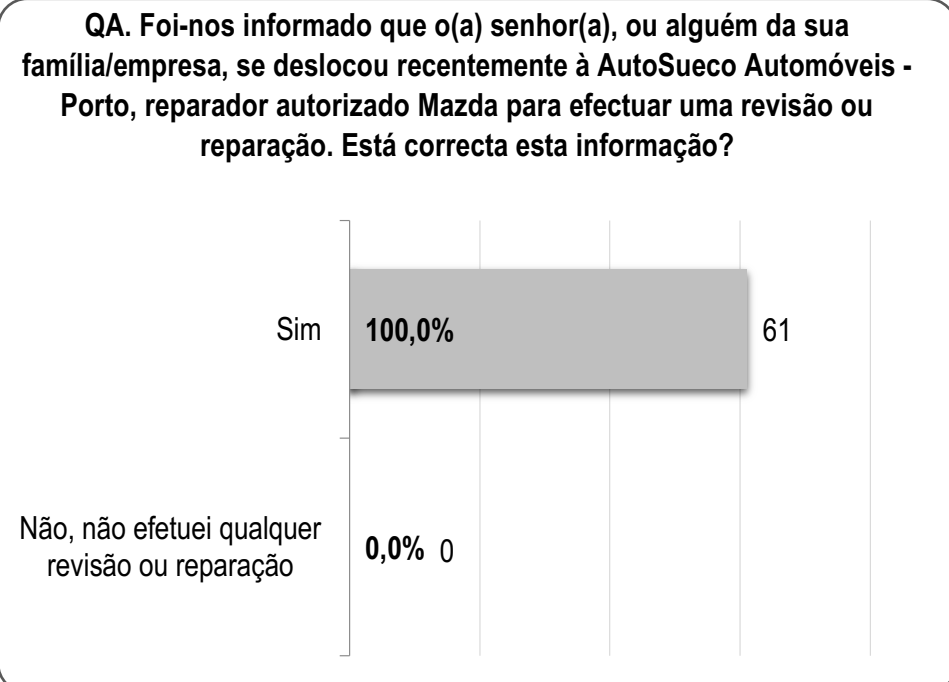
TOTAL DE REGISTOS RECEBIDOS	78	
TOTAL DE REGISTOS ELIMINADOS	8	10,3%
Informação insuficiente/grande empresa/utilizador não identificável/vários utilizadores/repetido/fora do grupo alvo/registo interno)		
PASSÍVEIS DE SEREM ENTREVISTADOS	70	89,7%
STATUS		
Incontactáveis após 7 dias de tentativas	5	7,1%
Número não existe/atende FAX	2	2,9%
Recusa a entrevista	1	1,4%
Recusa responder a questionários	0	0,0%
Já respondeu/número duplicado	0	0,0%
Ausente por longo tempo (doença, férias, ...)	1	1,4%
Outros motivos (problemas auditivos, motivos de saúde, ...)	0	0,0%
Grande empresa (utilizador não identificável)	0	0,0%
Entrevistas iniciadas	61	87,1%

ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda



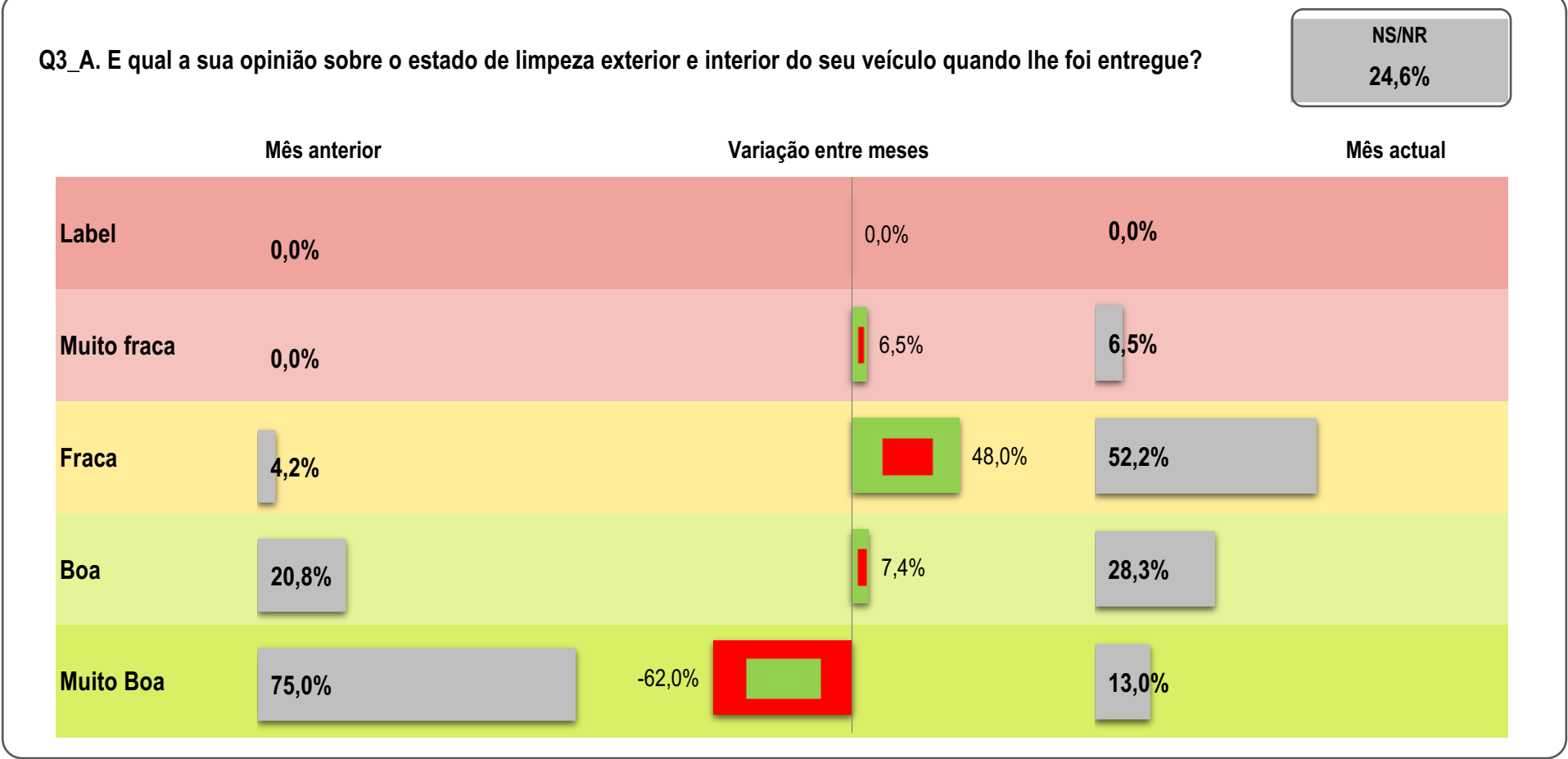
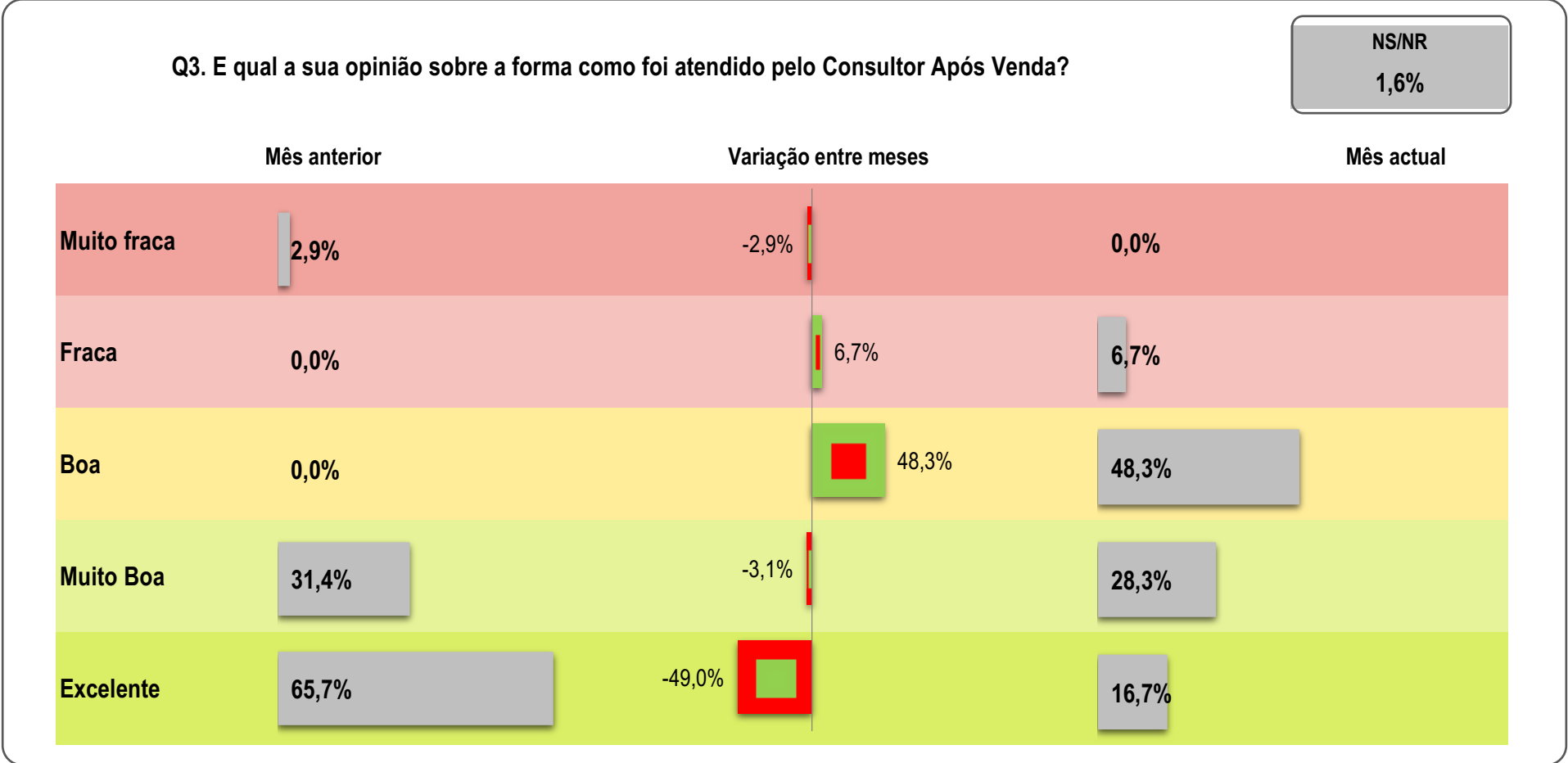
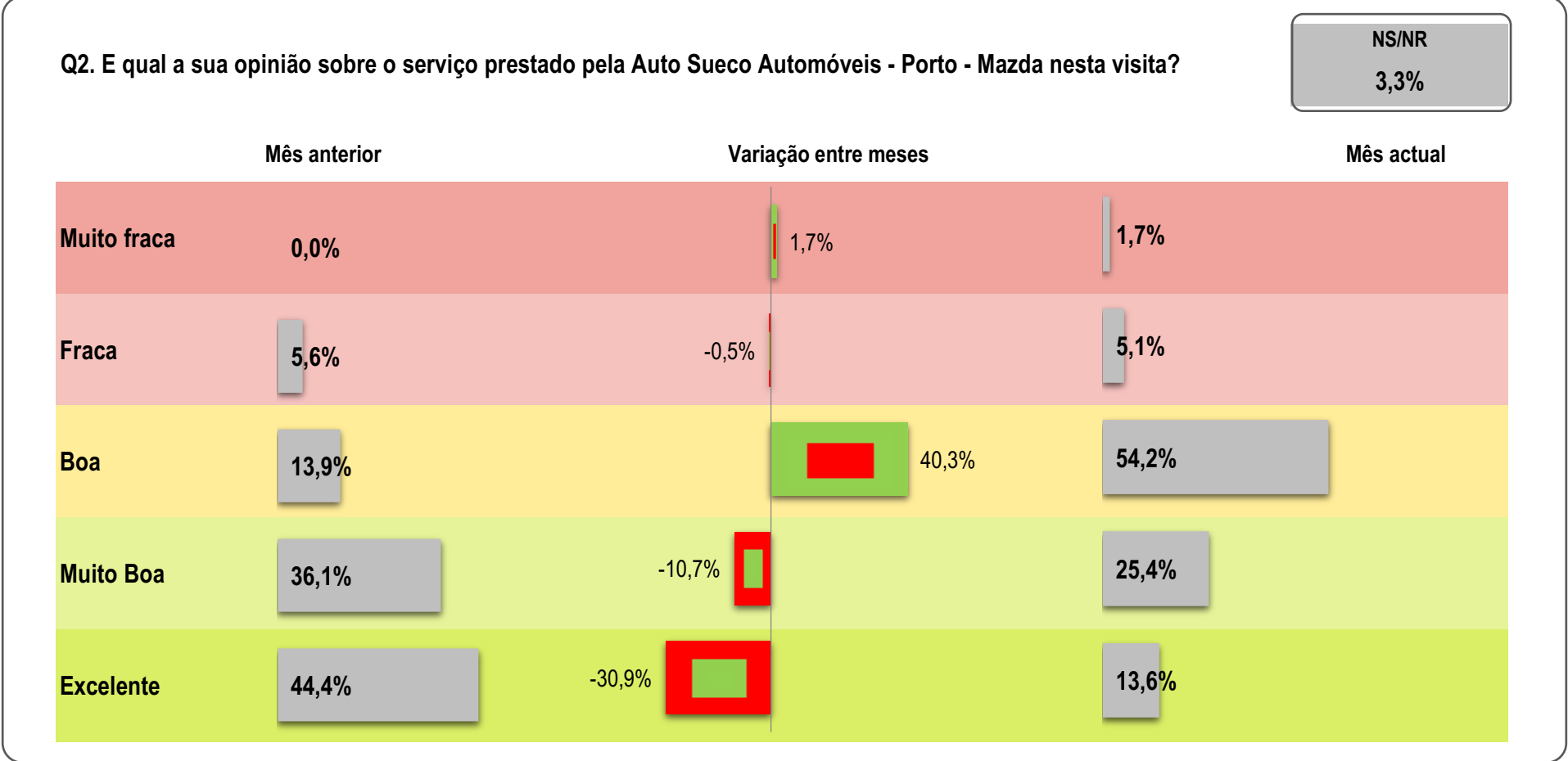


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda

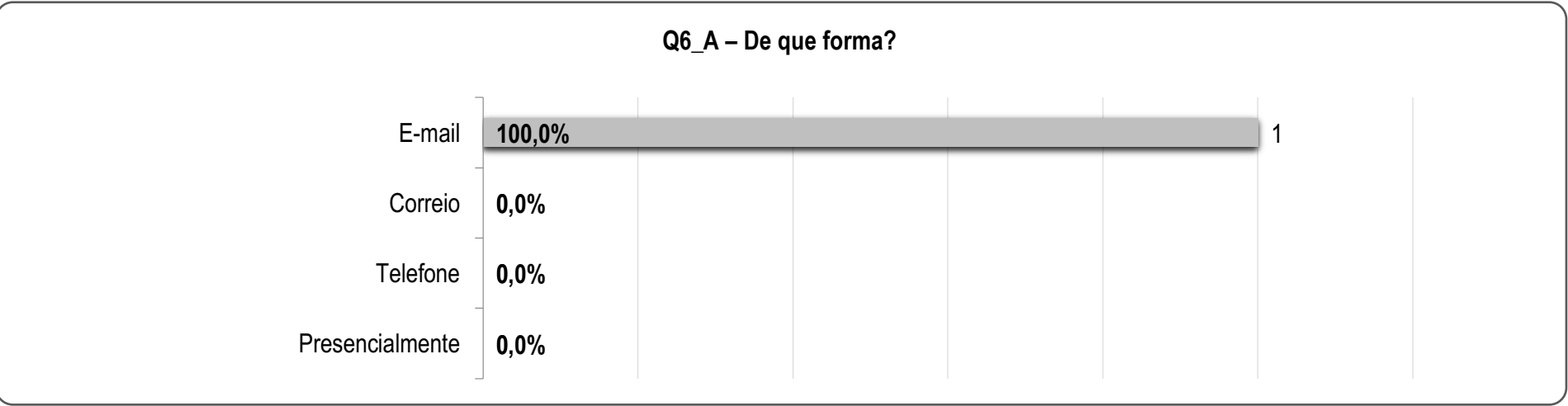
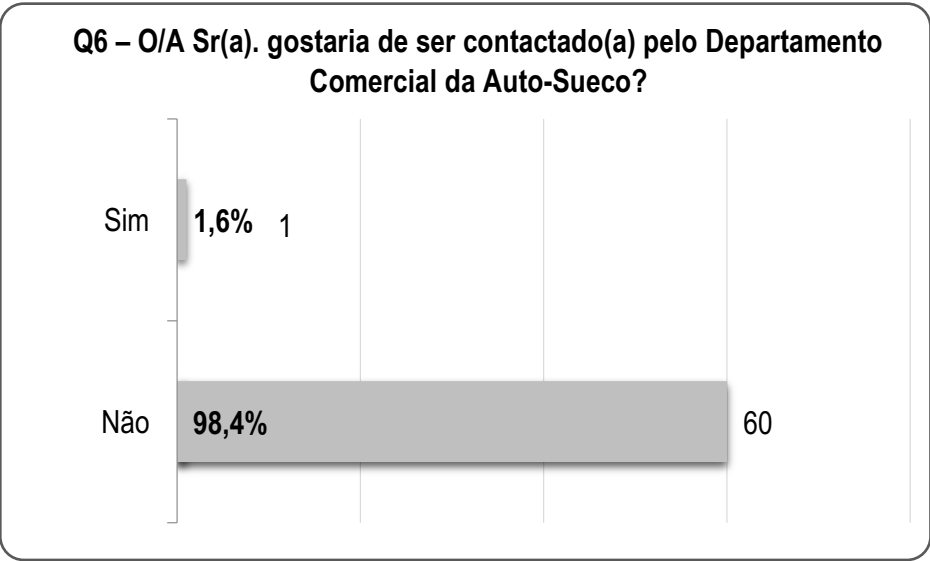
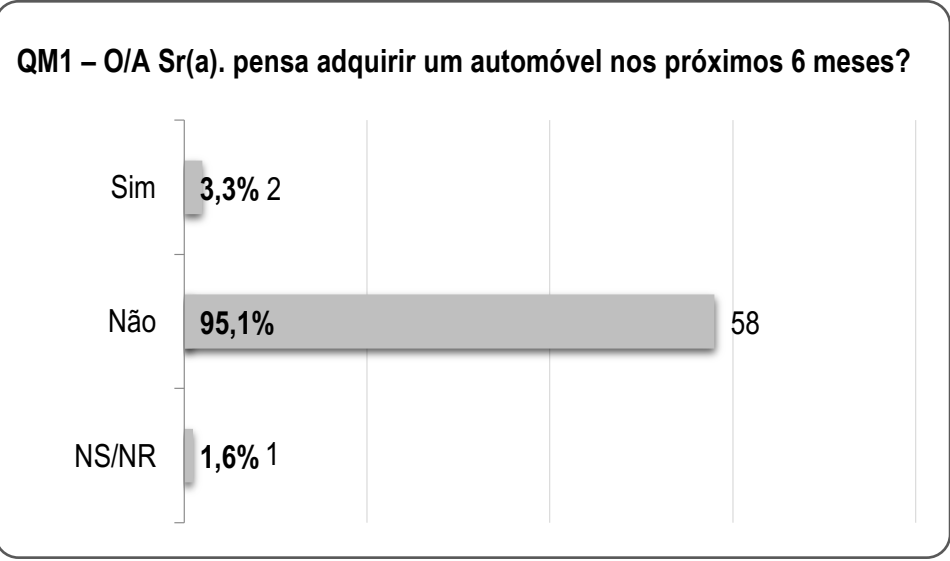
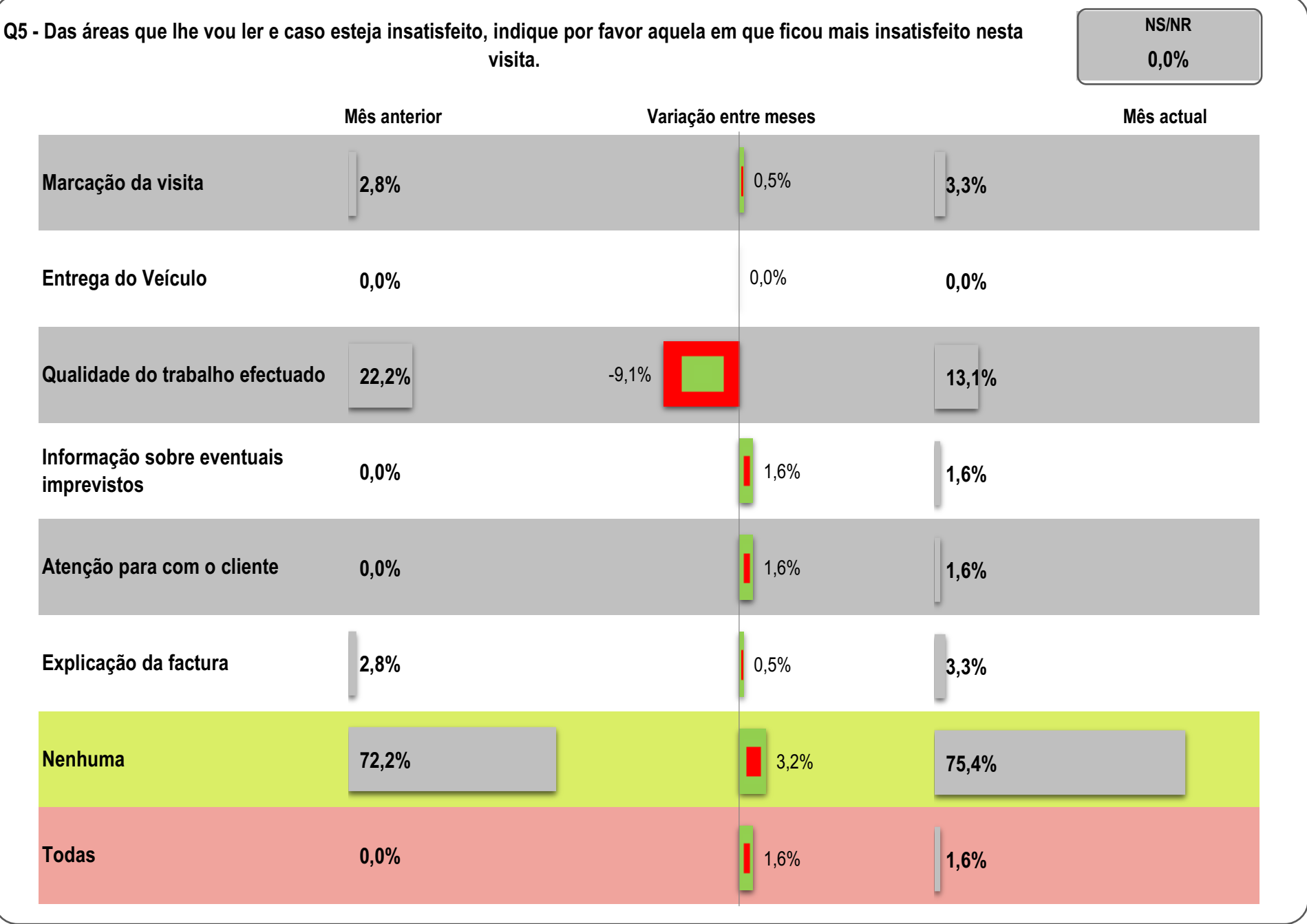


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda



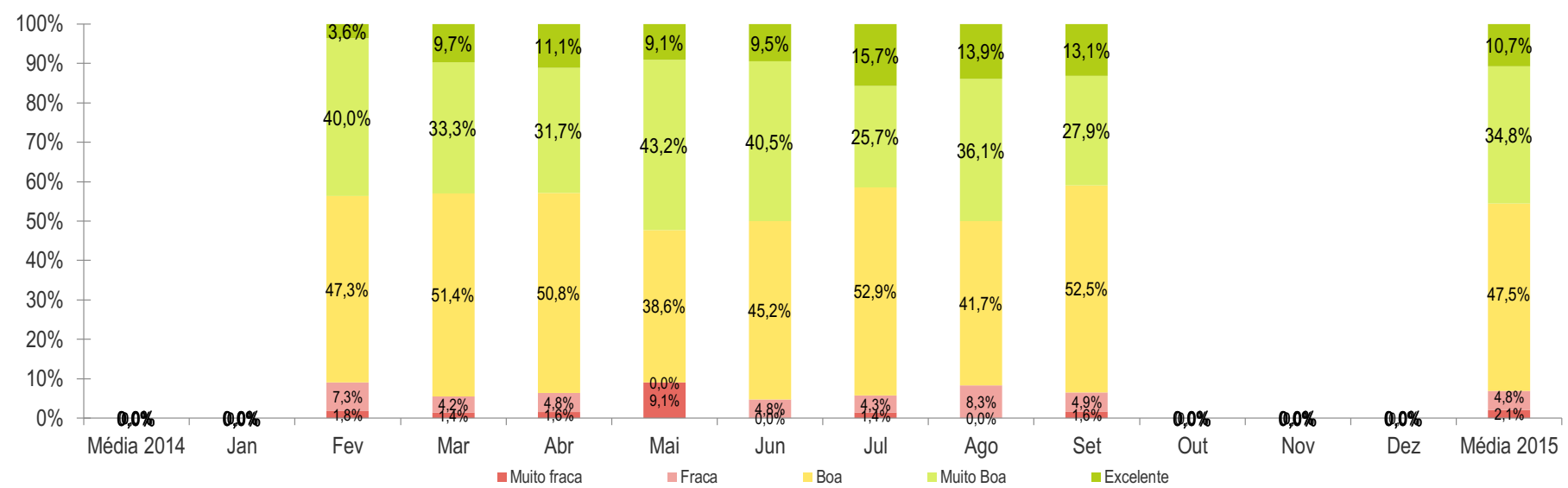
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

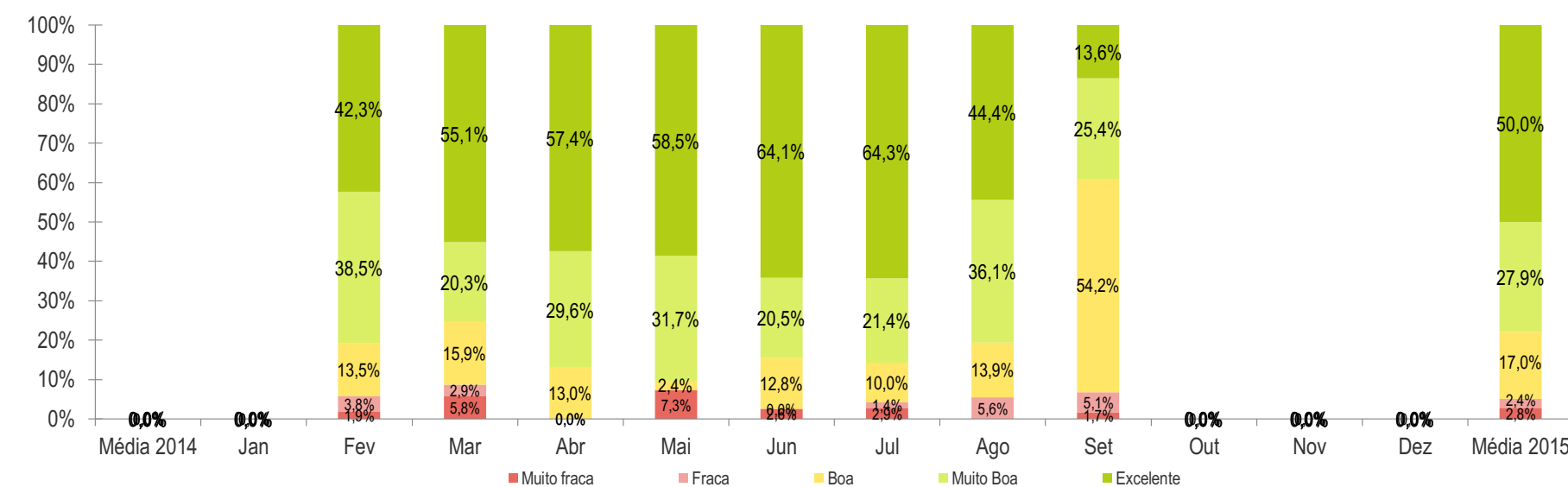
Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda

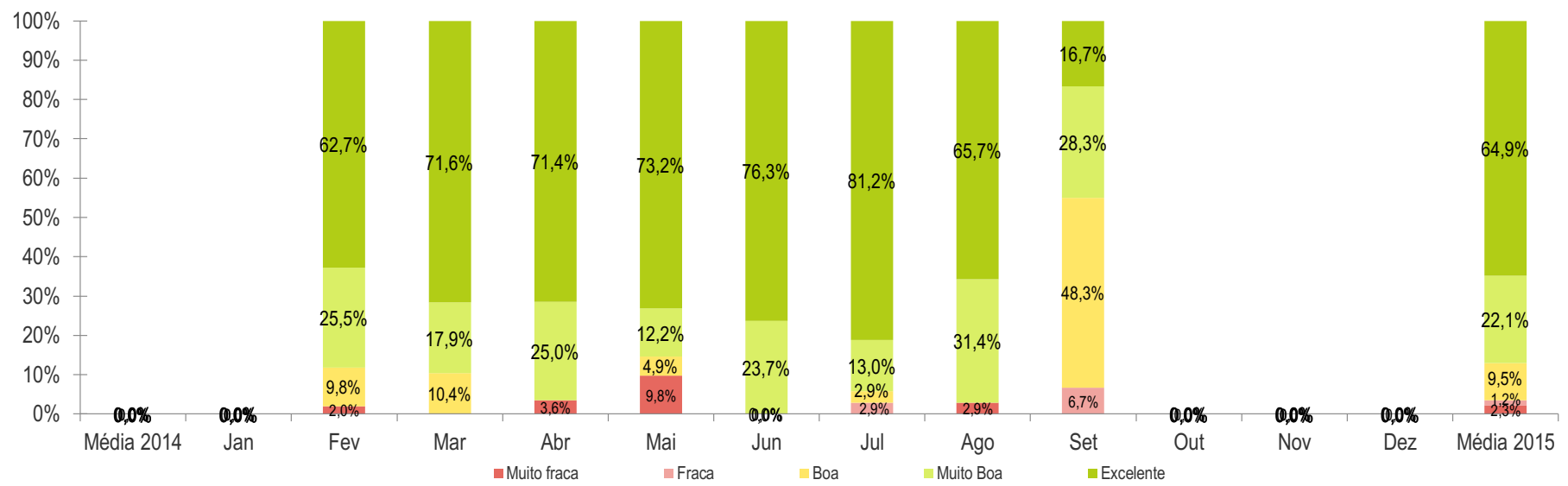
Q1 - Baseado na sua experiência, qual a sua opinião global sobre a Auto Sueco Automóveis - Porto?



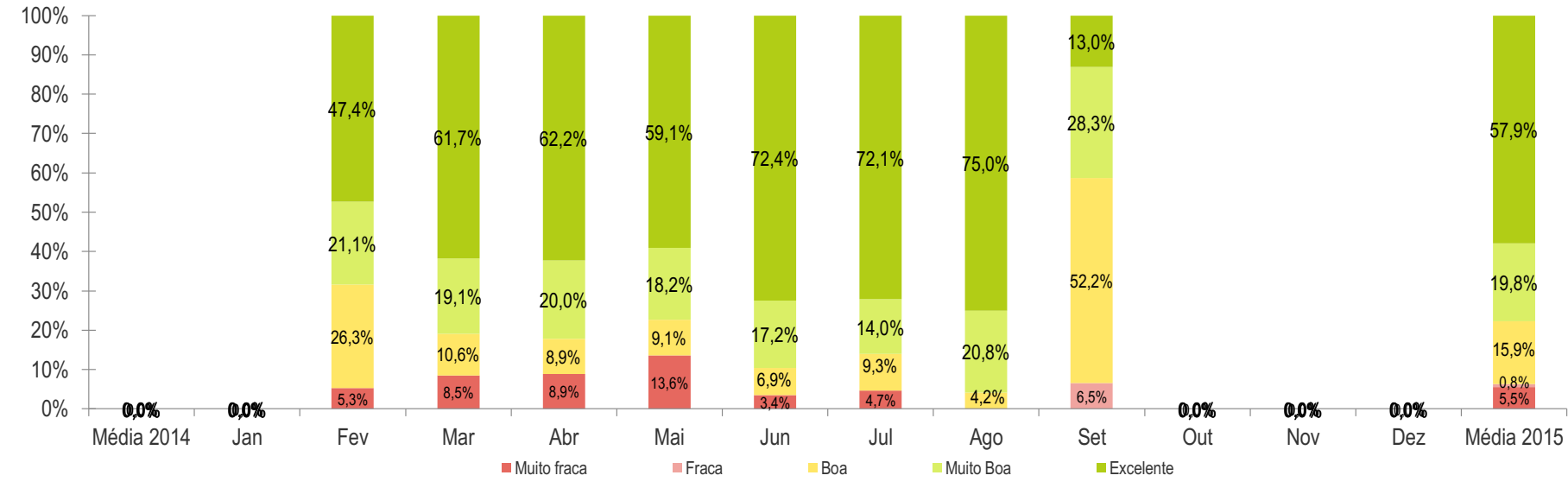
Q2. E qual a sua opinião sobre o serviço prestado pela Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda nesta visita?



Q3. E qual a sua opinião sobre a forma como foi atendido pelo Consultor Após Venda?



Q3\_A. E qual a sua opinião sobre o estado de limpeza exterior e interior do seu veículo quando lhe foi entregue?



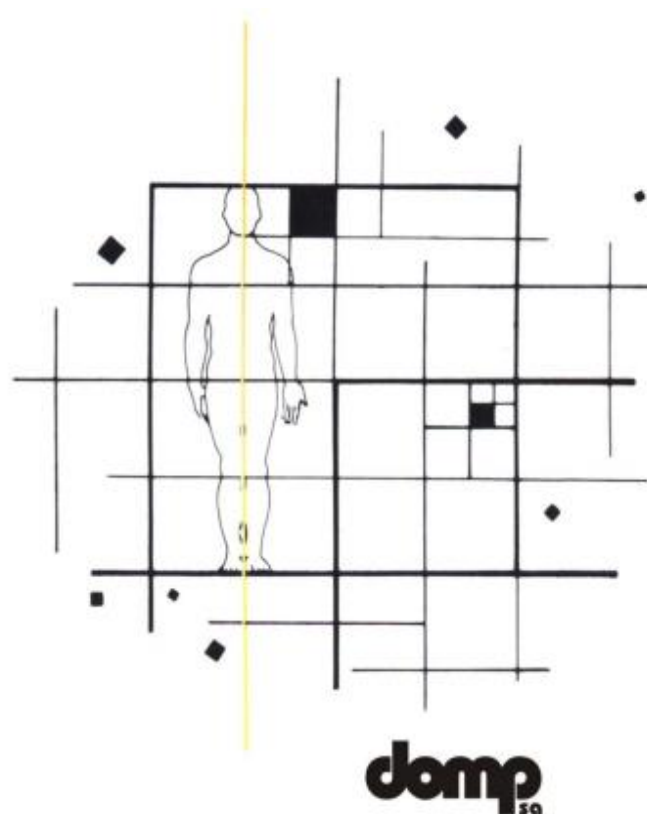
# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA



Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda



ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda

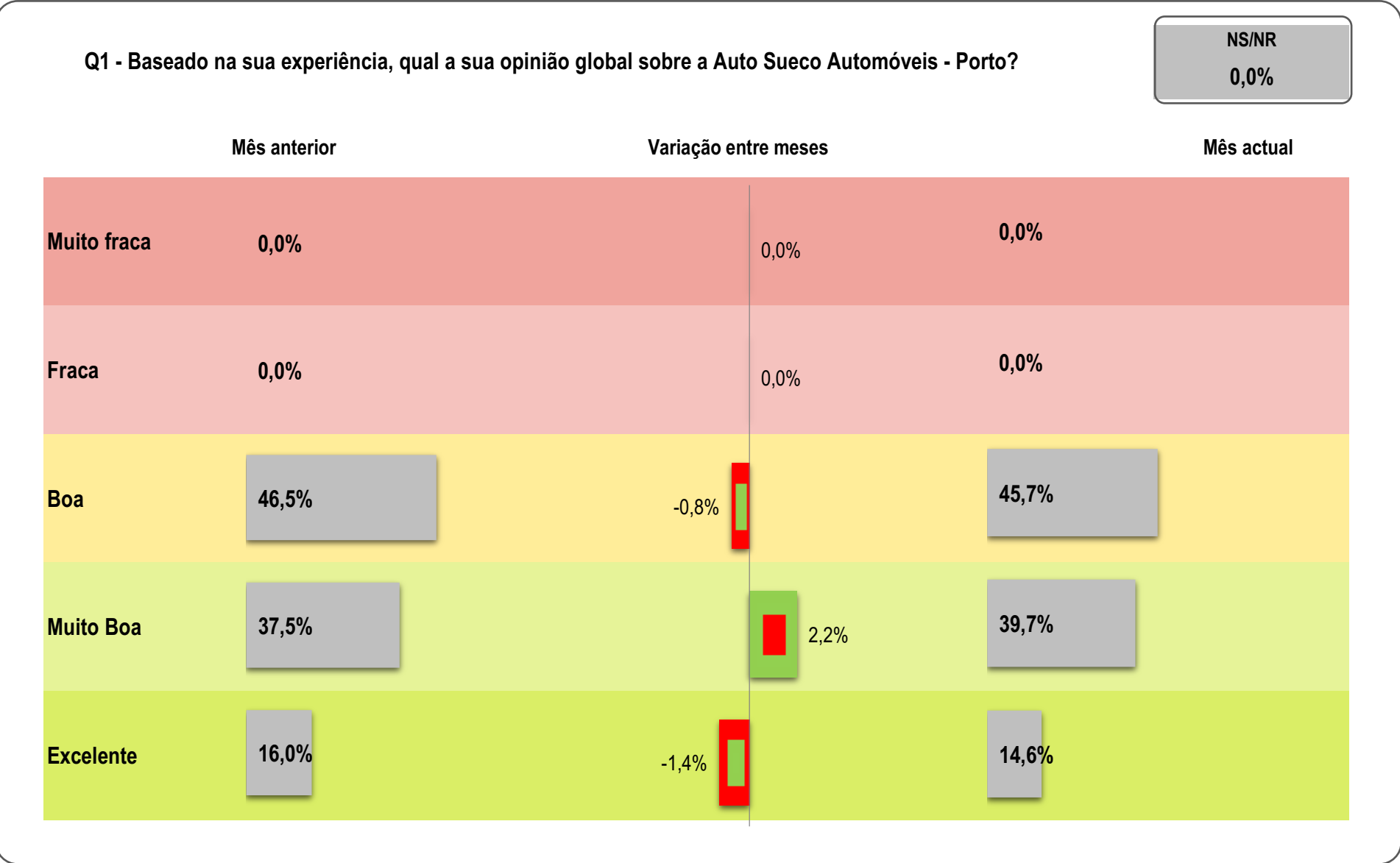
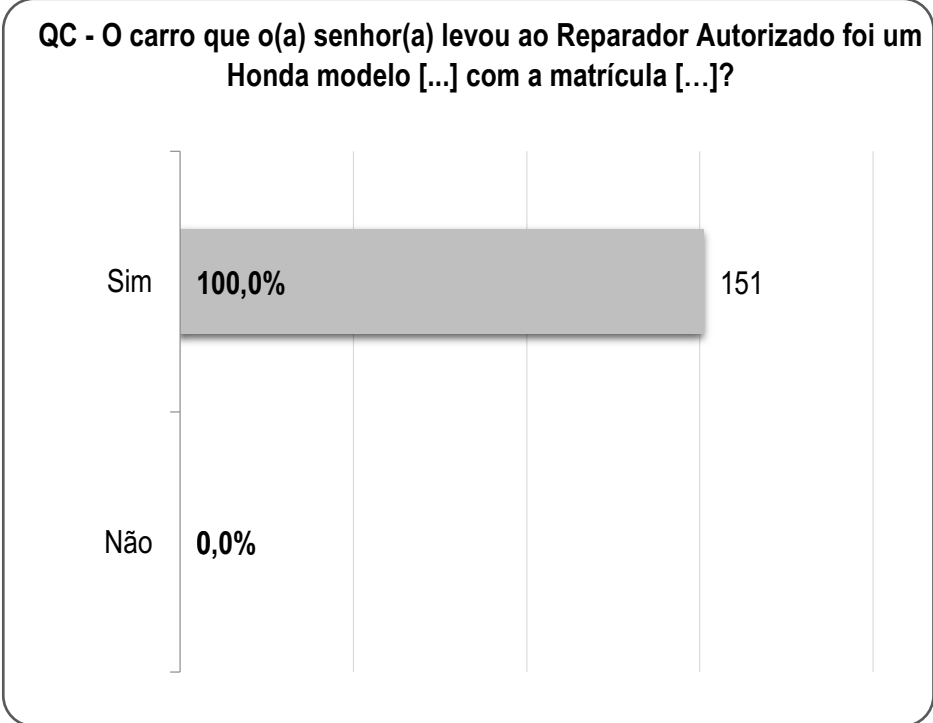
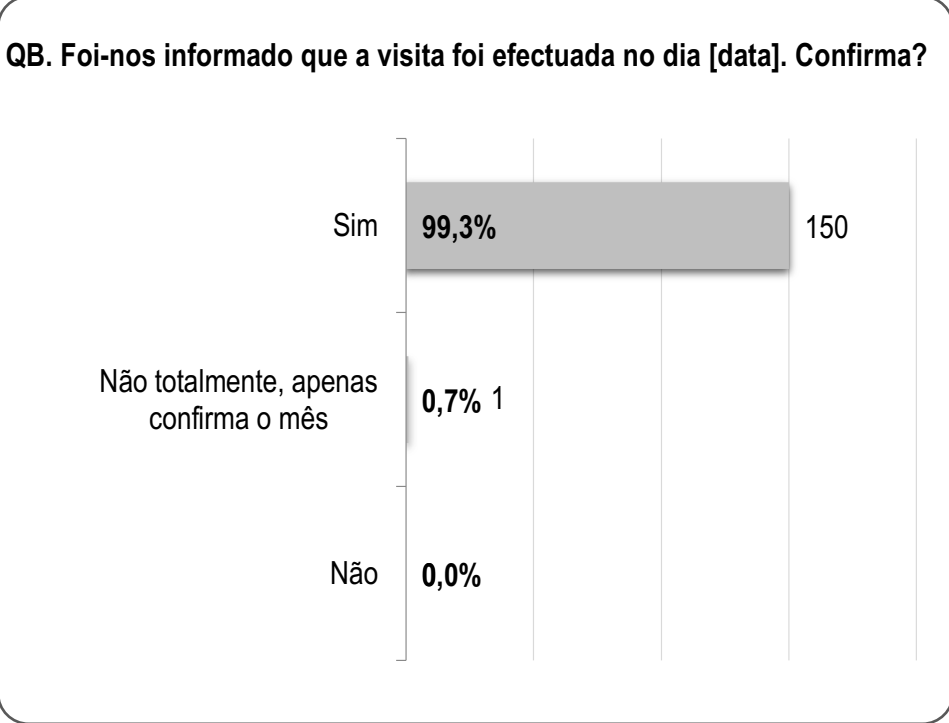
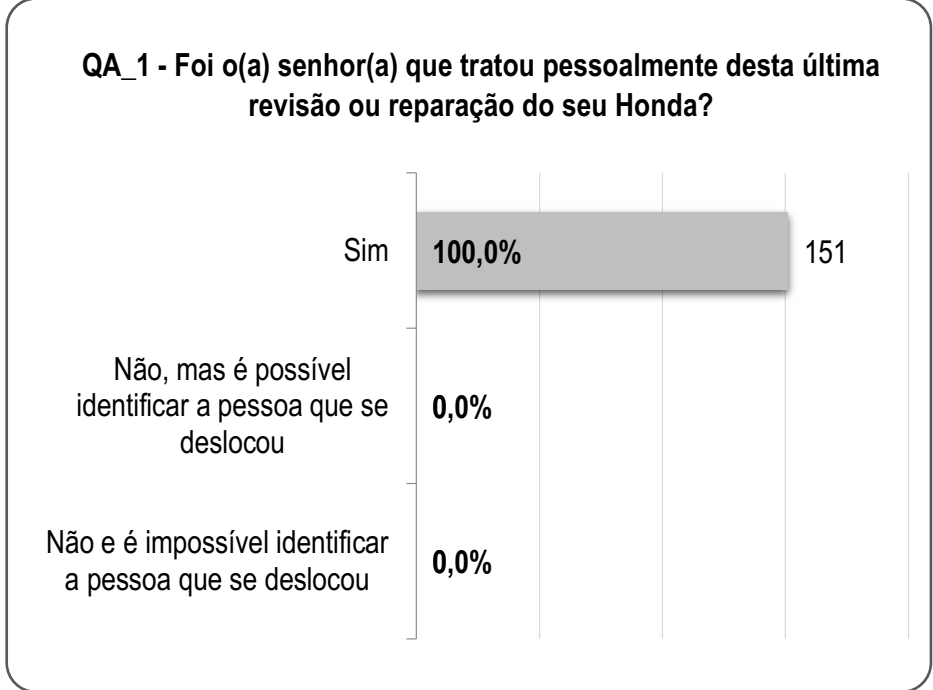
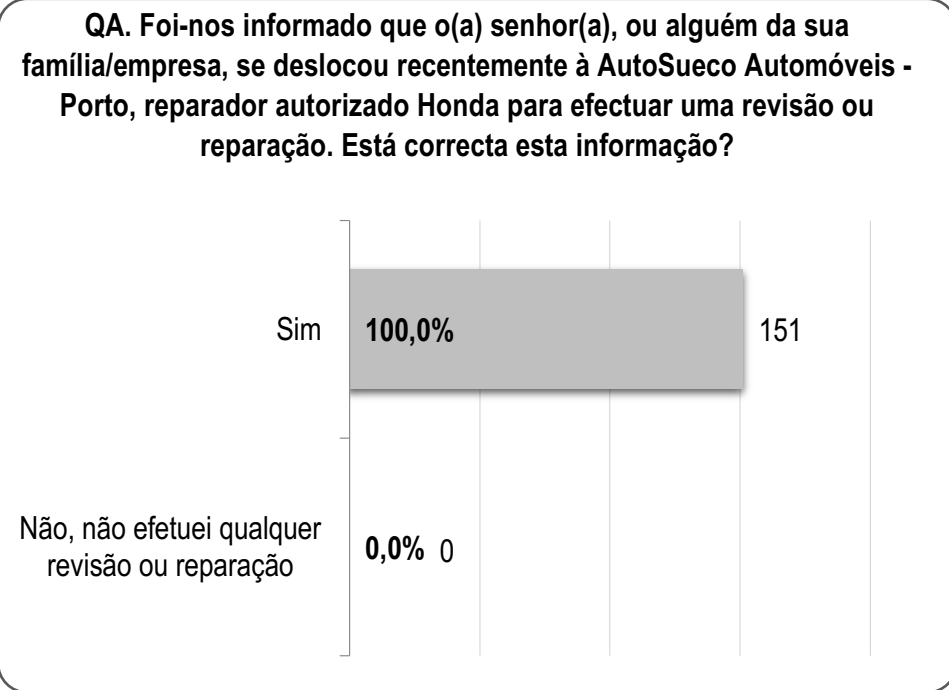
TOTAL DE REGISTOS RECEBIDOS	175	
TOTAL DE REGISTOS ELIMINADOS	8	4,6%
Informação insuficiente/grande empresa/utilizador não identificável/vários utilizadores/repetido/fora do grupo alvo/registo interno)		
PASSÍVEIS DE SEREM ENTREVISTADOS	167	95,4%
STATUS		
Incontactáveis após 7 dias de tentativas	8	4,8%
Número não existe/atende FAX	6	3,6%
Recusa a entrevista	2	1,2%
Recusa responder a questionários	0	0,0%
Já respondeu/número duplicado	0	0,0%
Ausente por longo tempo (doença, férias, ...)	0	0,0%
Outros motivos (problemas auditivos, motivos de saúde, ...)	0	0,0%
Grande empresa (utilizador não identificável)	0	0,0%
Entrevistas iniciadas	151	90,4%

ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda

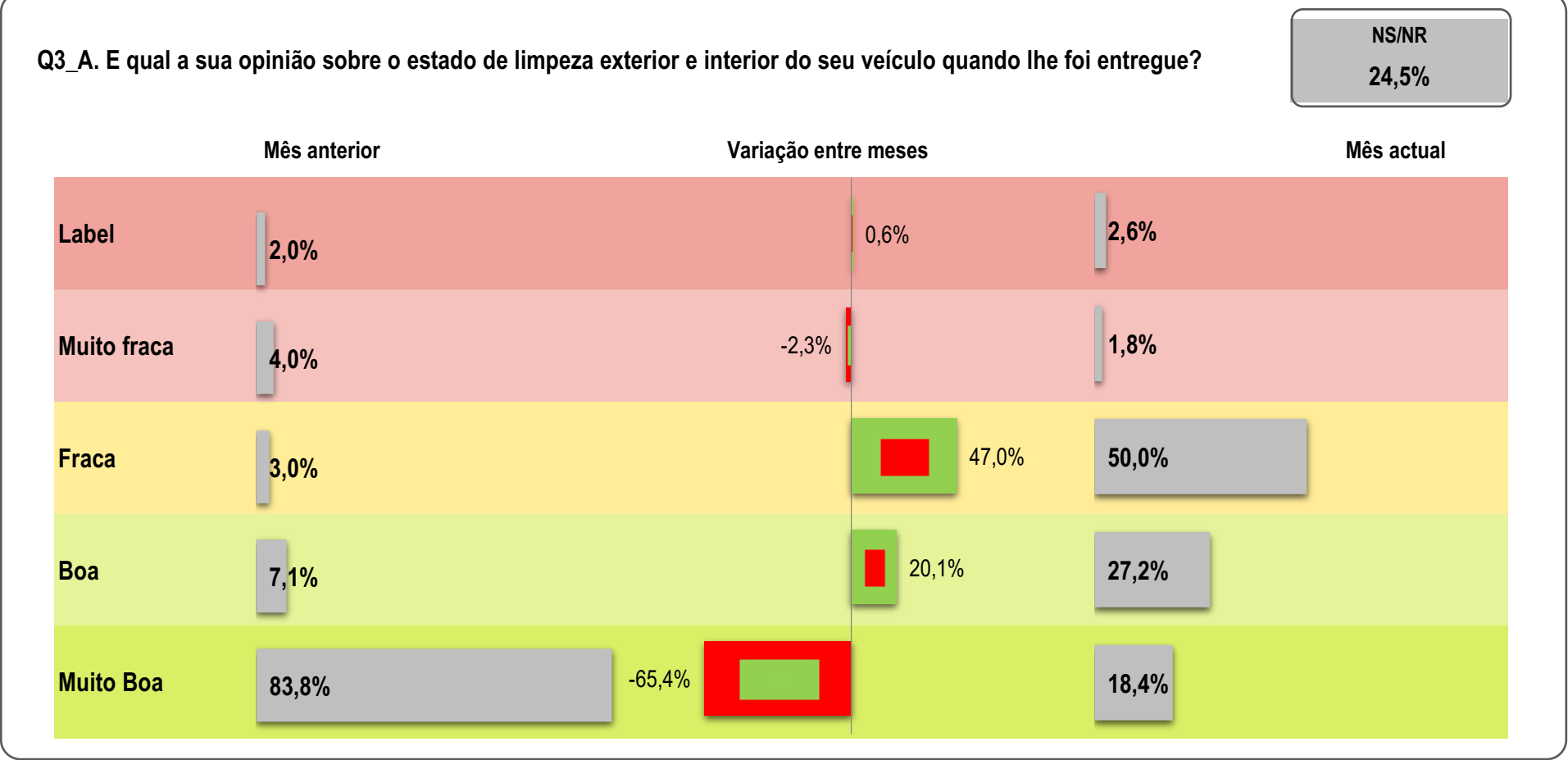
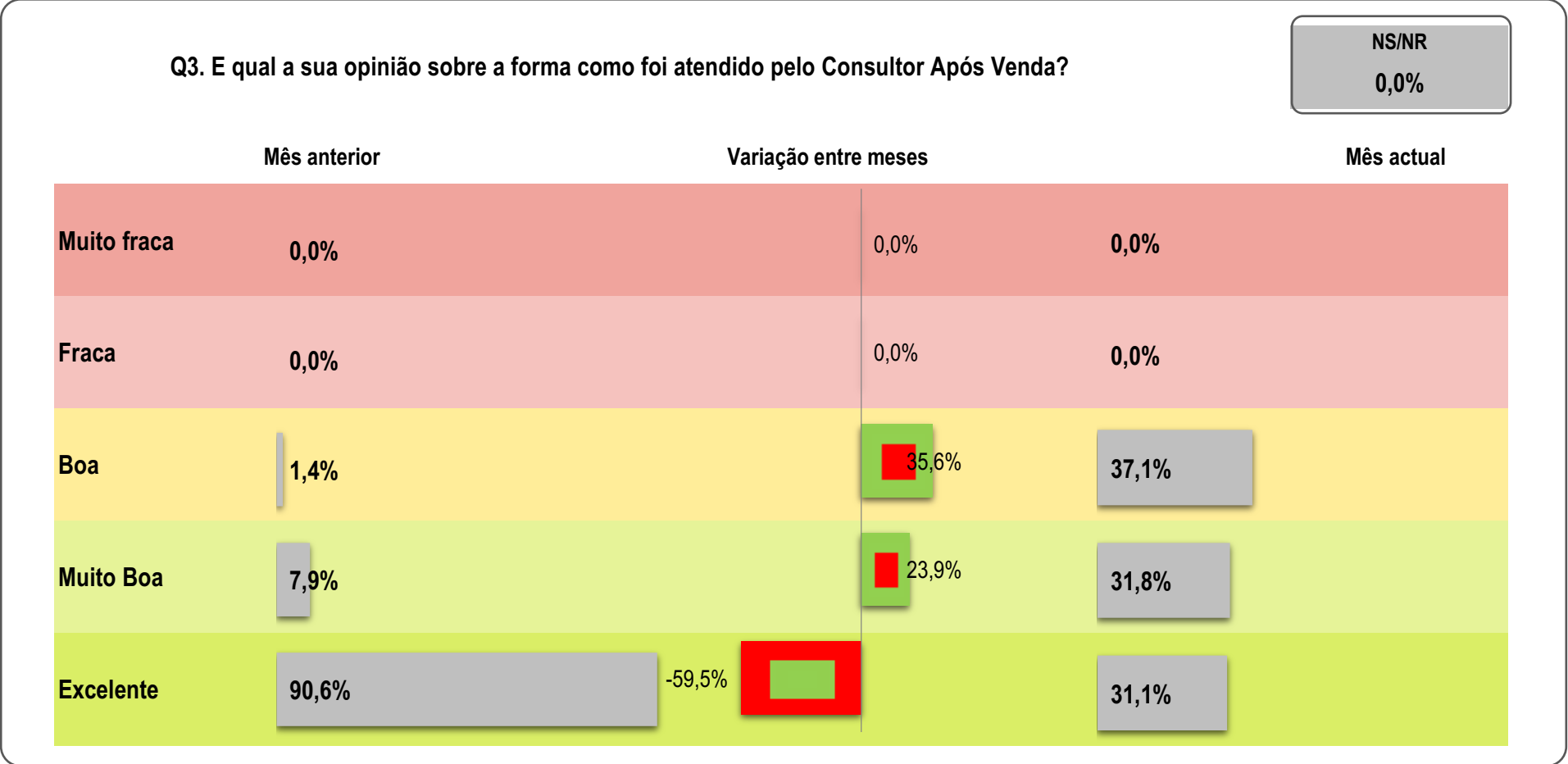
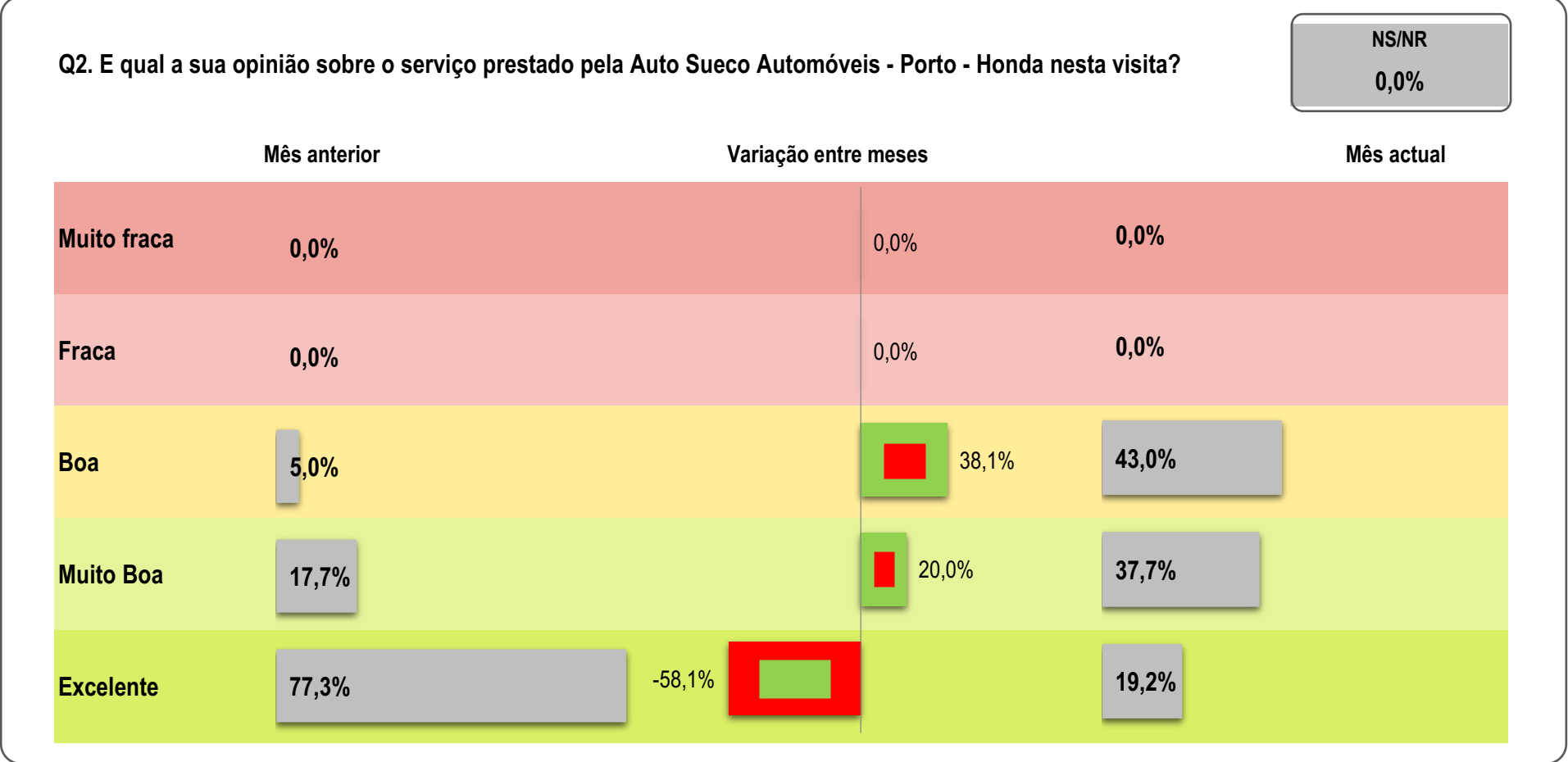


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda

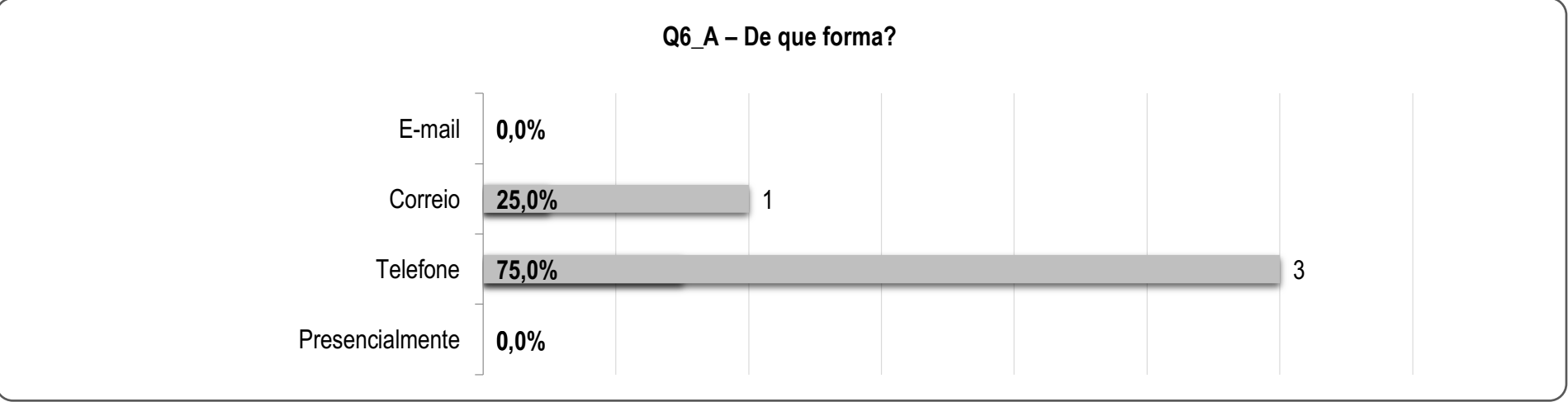
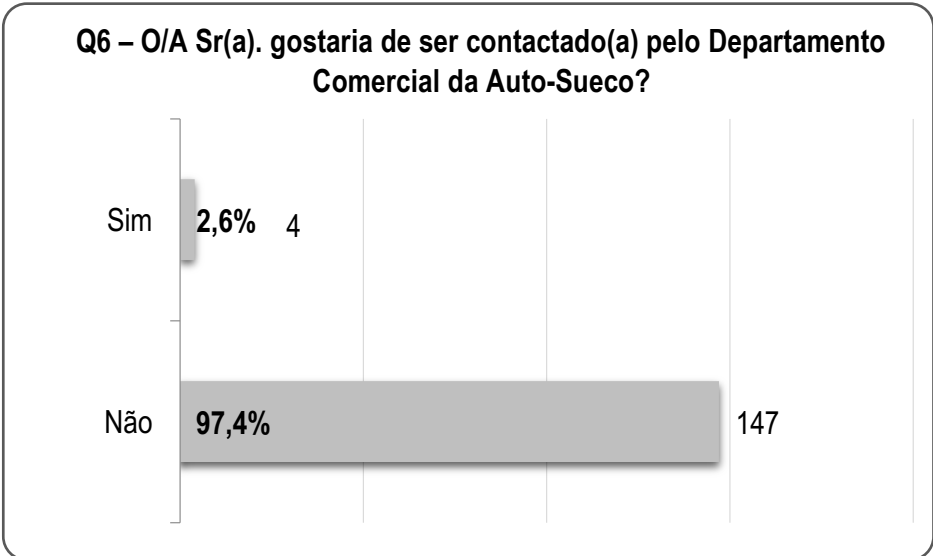
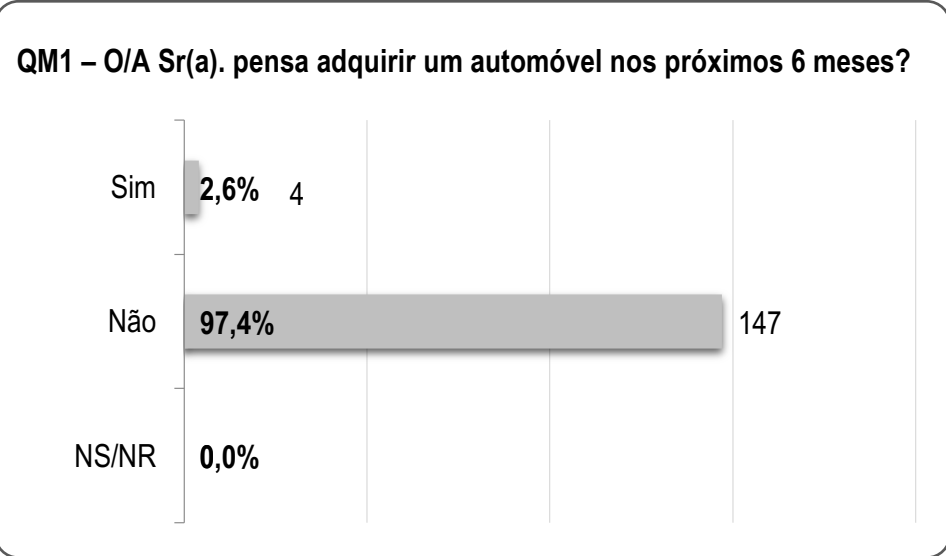


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda





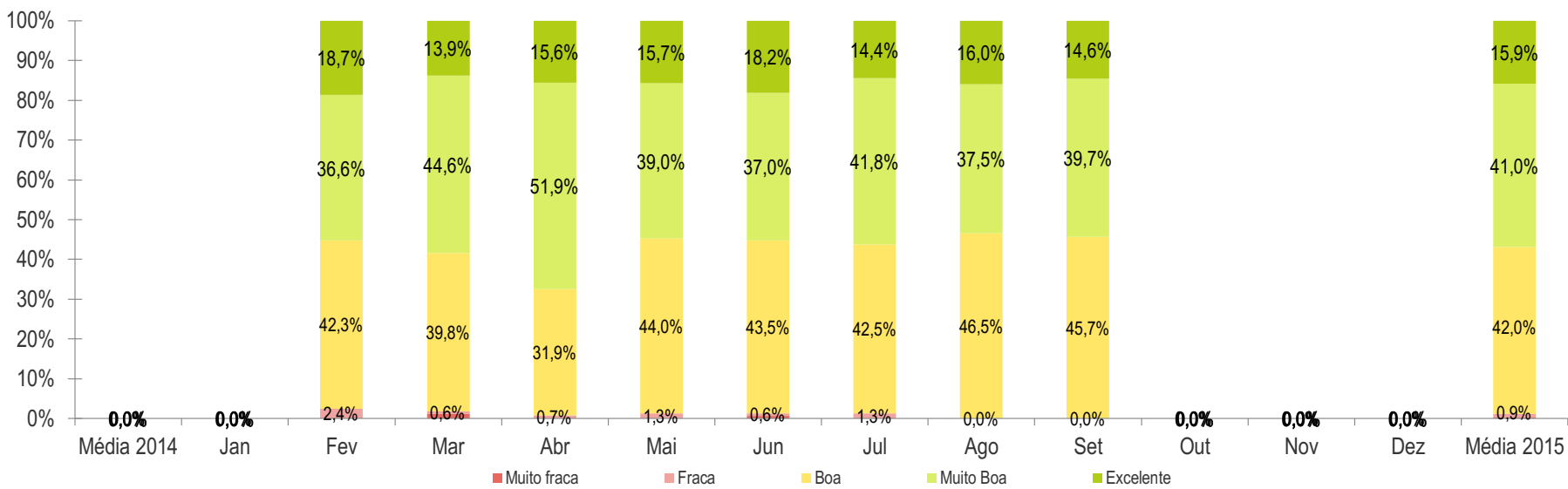
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

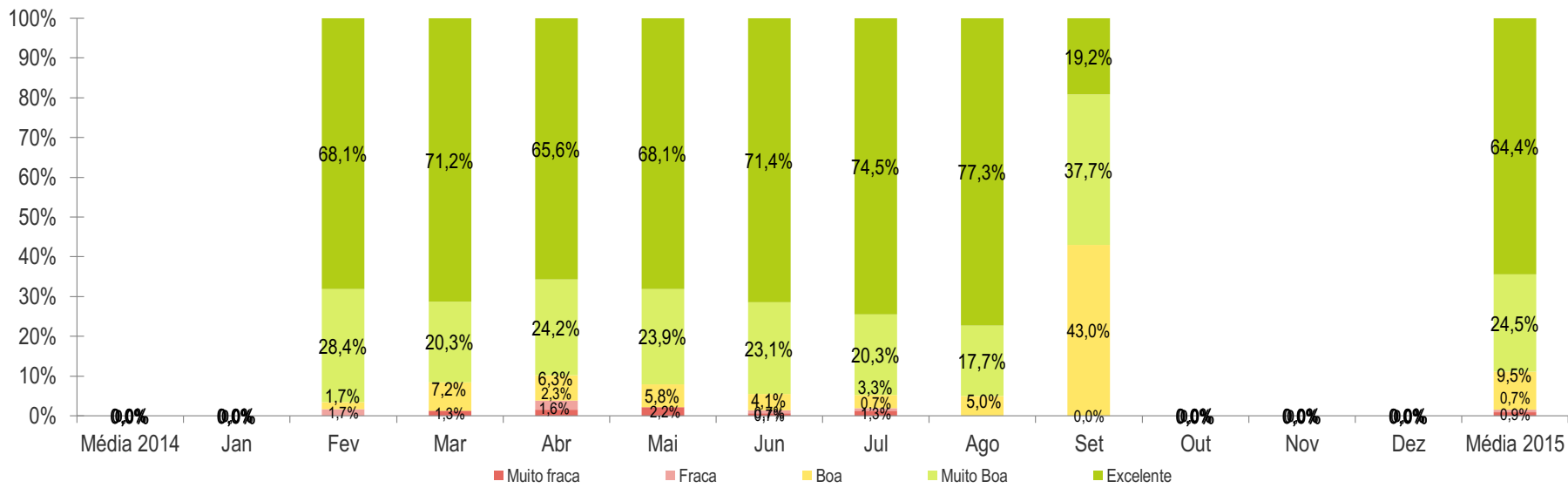
Setembro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda

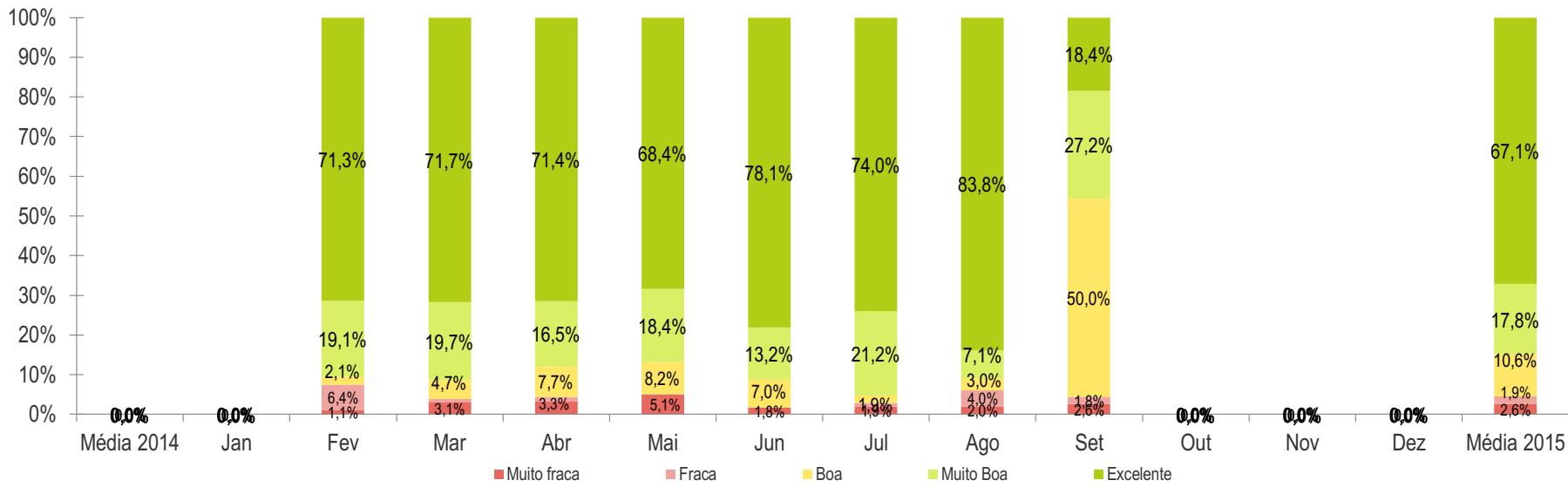
Q1 - Baseado na sua experiência, qual a sua opinião global sobre a Auto Sueco Automóveis - Porto?



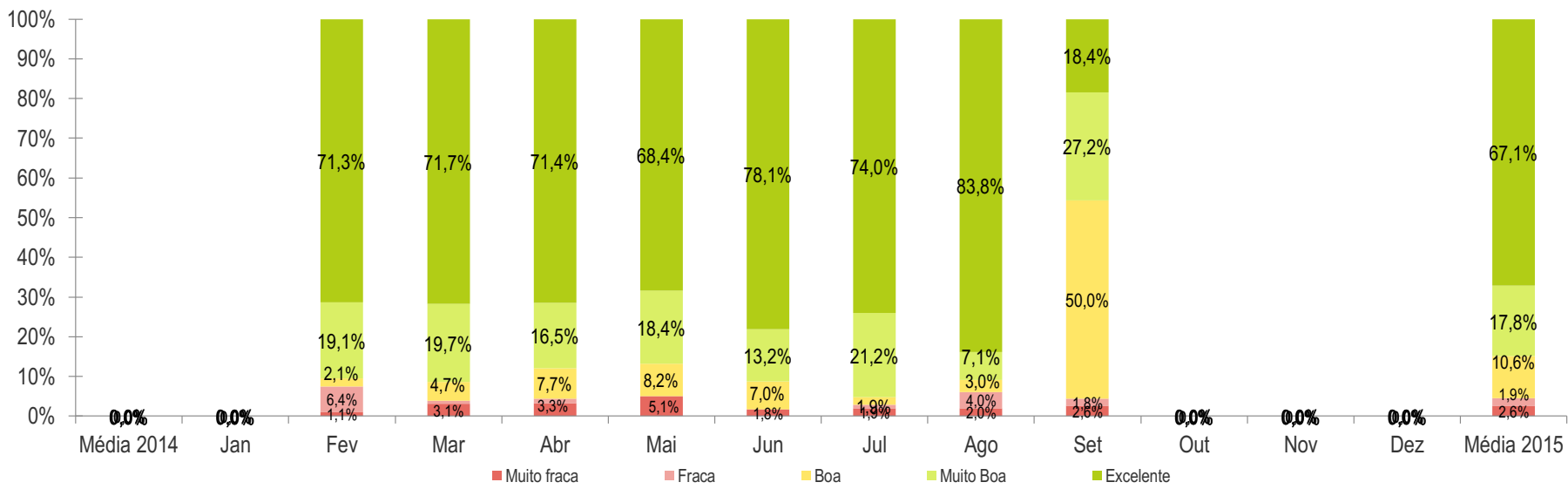
Q2. E qual a sua opinião sobre o serviço prestado pela Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda nesta visita?



Q3. E qual a sua opinião sobre a forma como foi atendido pelo Consultor Após Venda?



Q3\_A. E qual a sua opinião sobre o estado de limpeza exterior e interior do seu veículo quando lhe foi entregue?



# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA

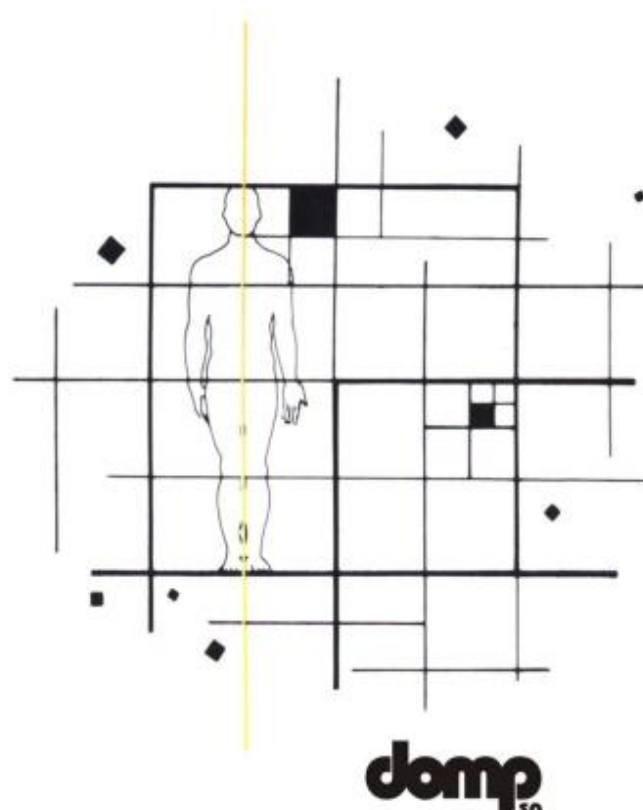


**mazda**

**HONDA**  
The Power of Dreams

Outubro • 2015

### AUTO SUECO AUTOMÓVEIS - PORTO



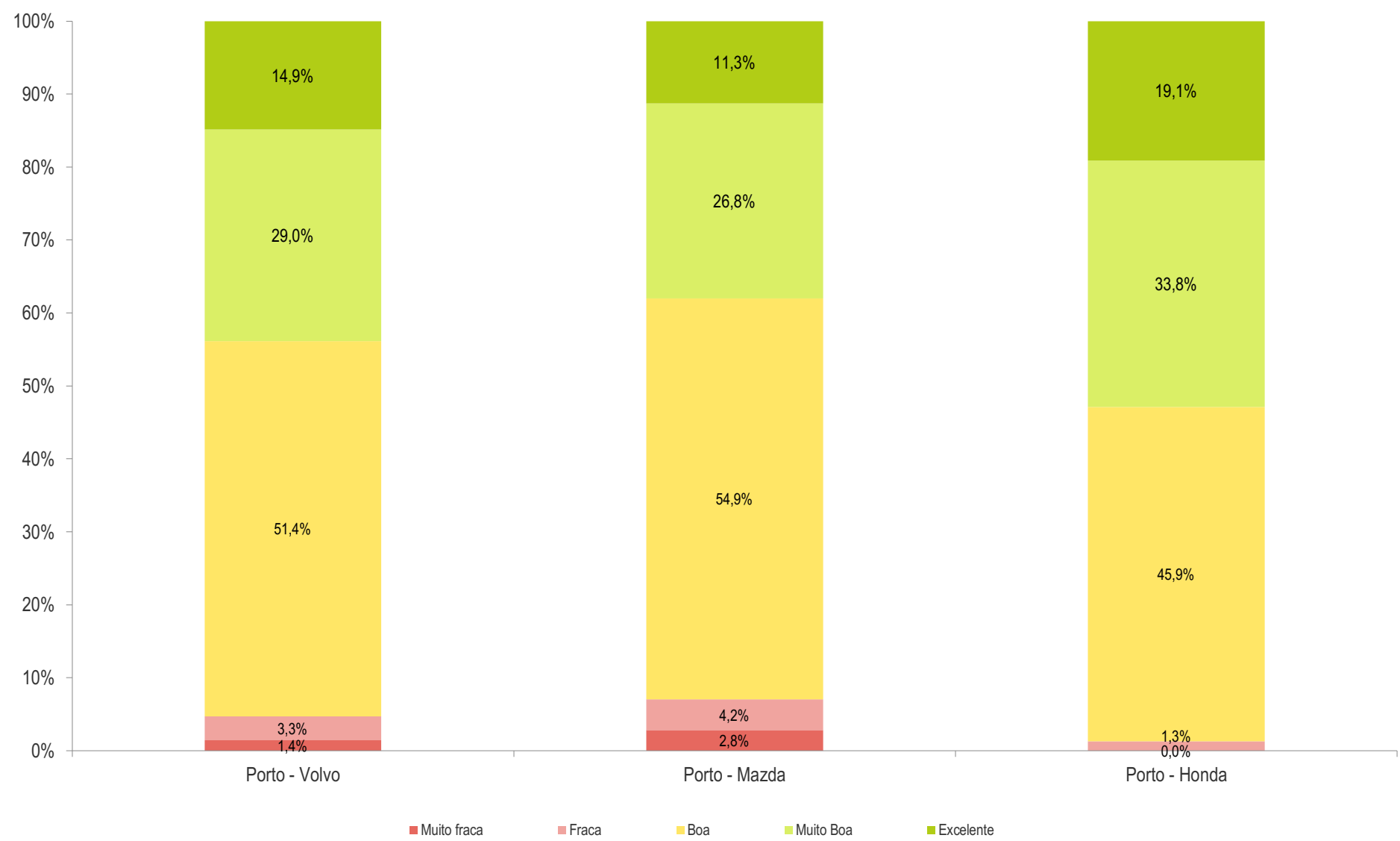
# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA

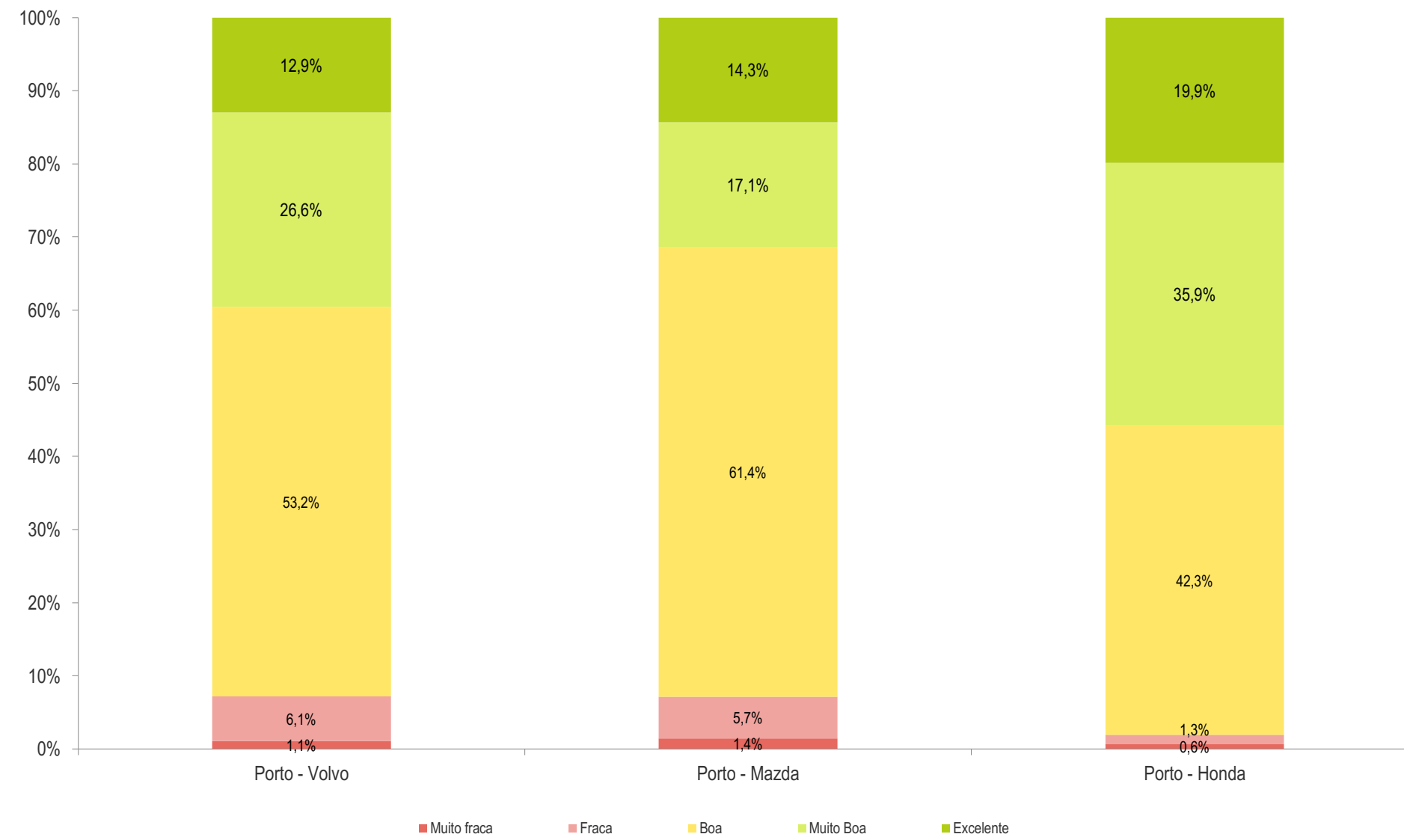
Outubro • 2015

### RESUMO MENSAL

Q1 - Baseado na sua experiência, qual a sua opinião global sobre a Auto Sueco Automóveis [...]?



Q2. E qual a sua opinião sobre o serviço prestado pela Auto Sueco Automóveis [...] nesta visita?



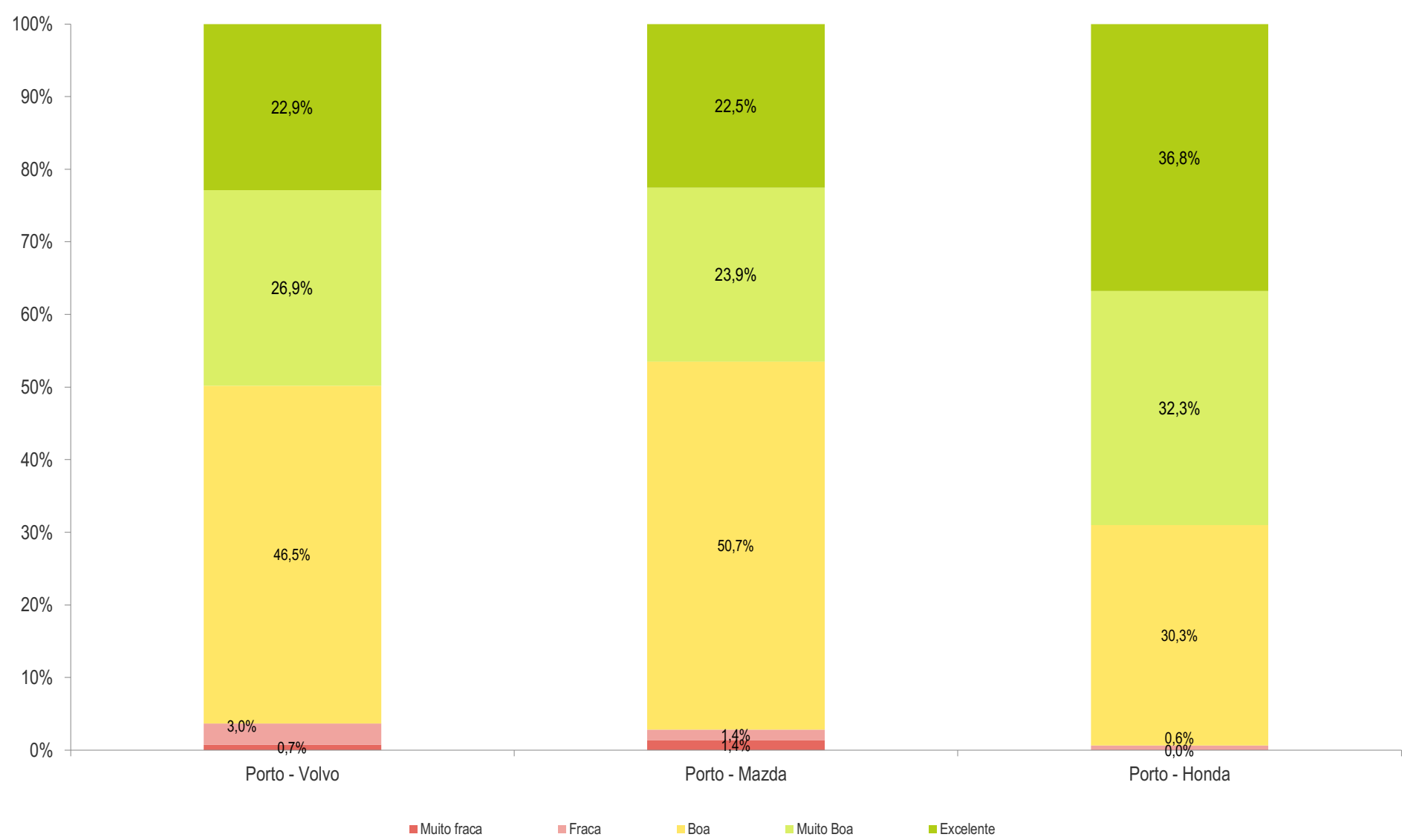
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

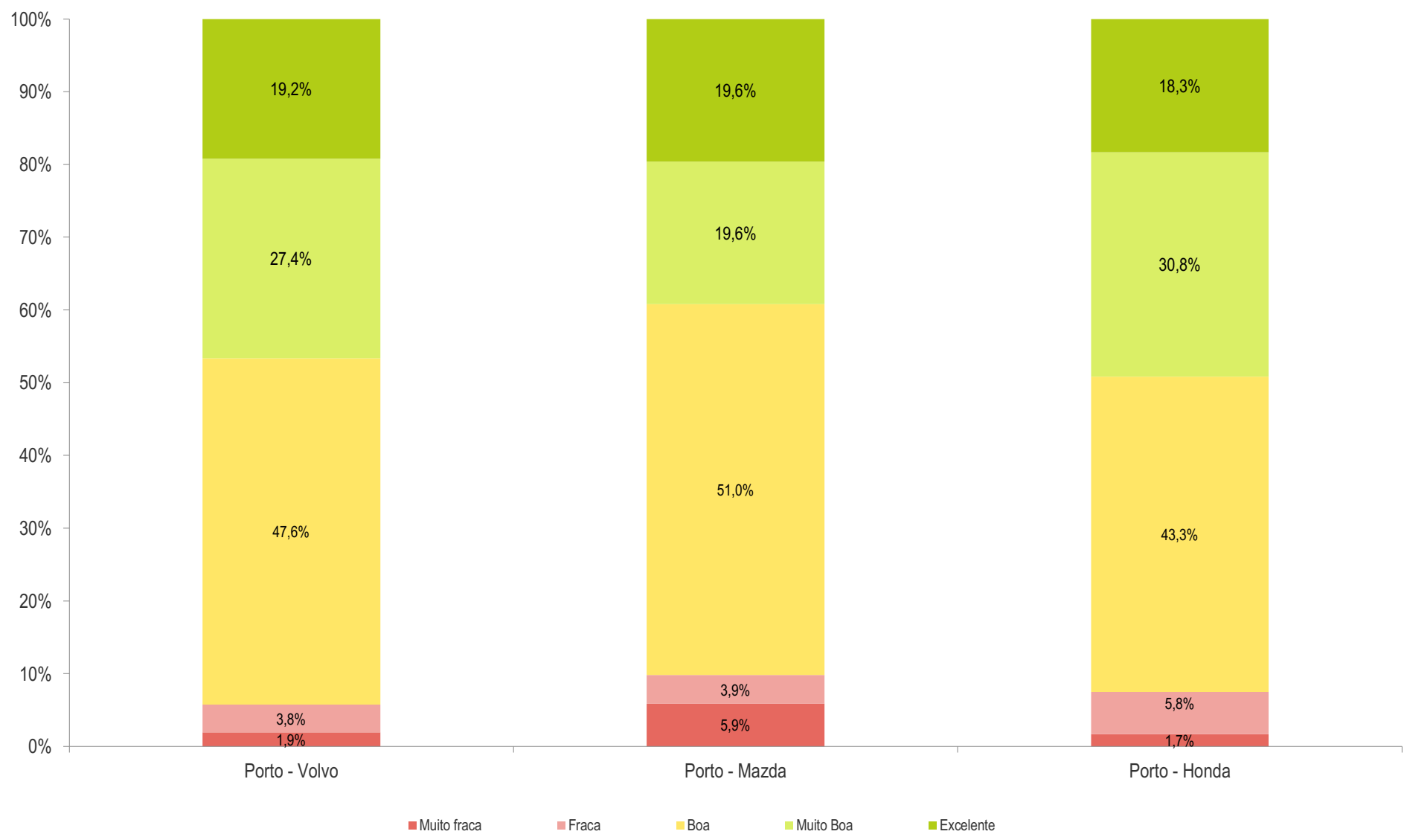
Outubro • 2015

RESUMO MENSAL

Q3. E qual a sua opinião sobre a forma como foi atendido pelo Consultor Após Venda?



Q3\_A. E qual a sua opinião sobre o estado de limpeza exterior e interior do seu veículo quando lhe foi entregue?



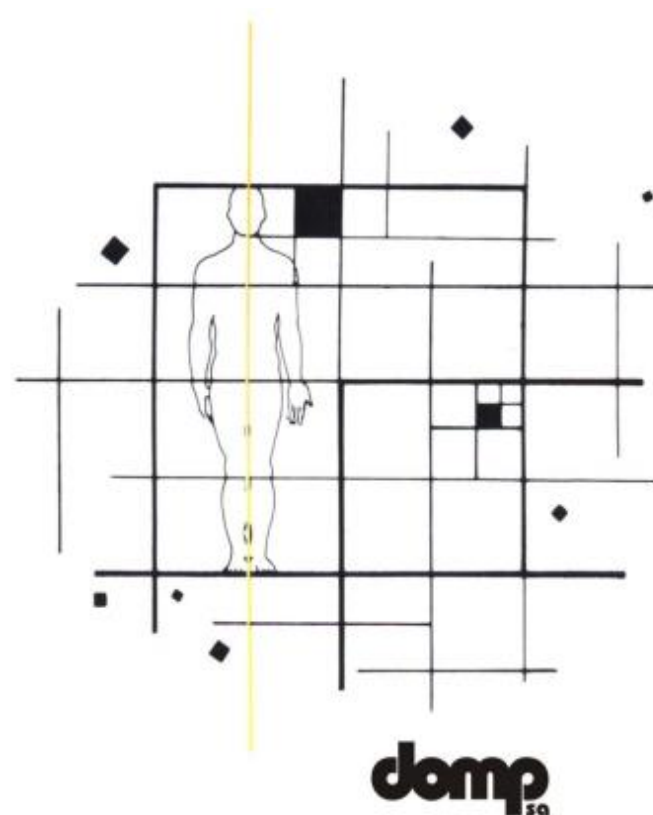
# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA



Outubro • 2015

**Auto Sueco Automóveis - Porto**



ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo

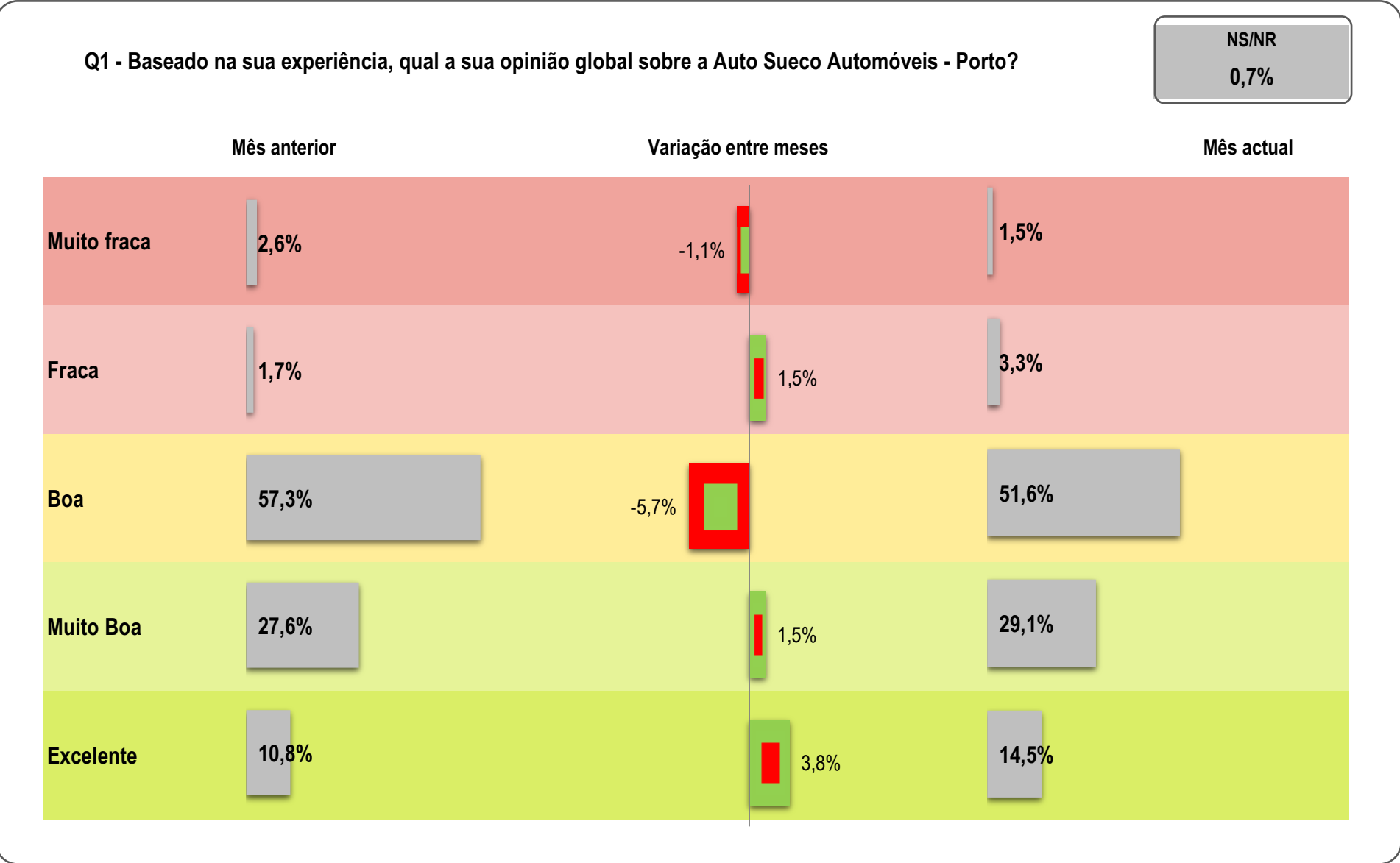
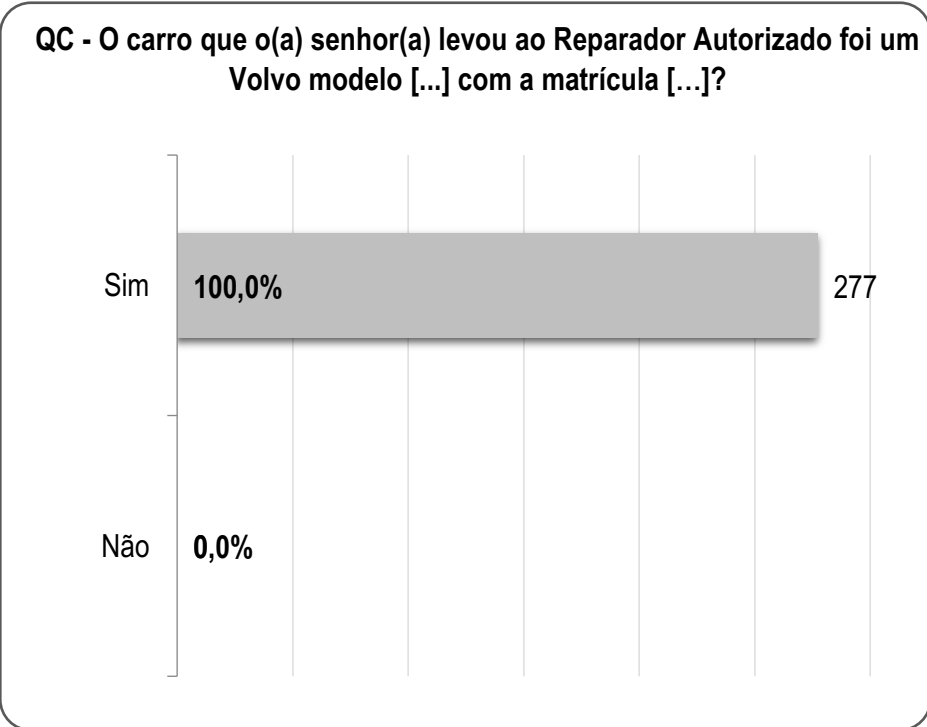
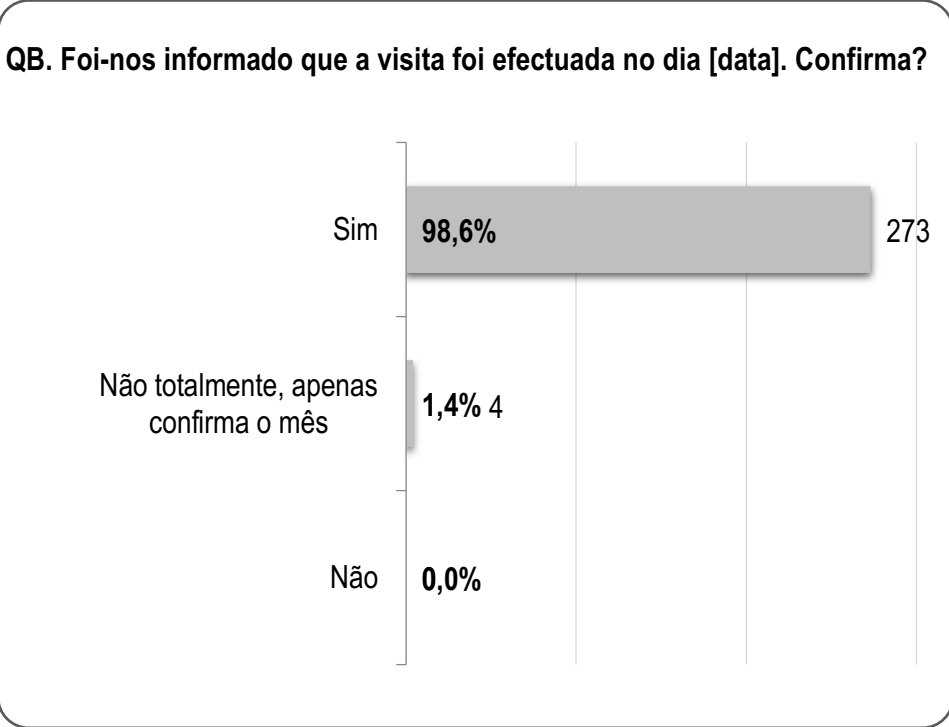
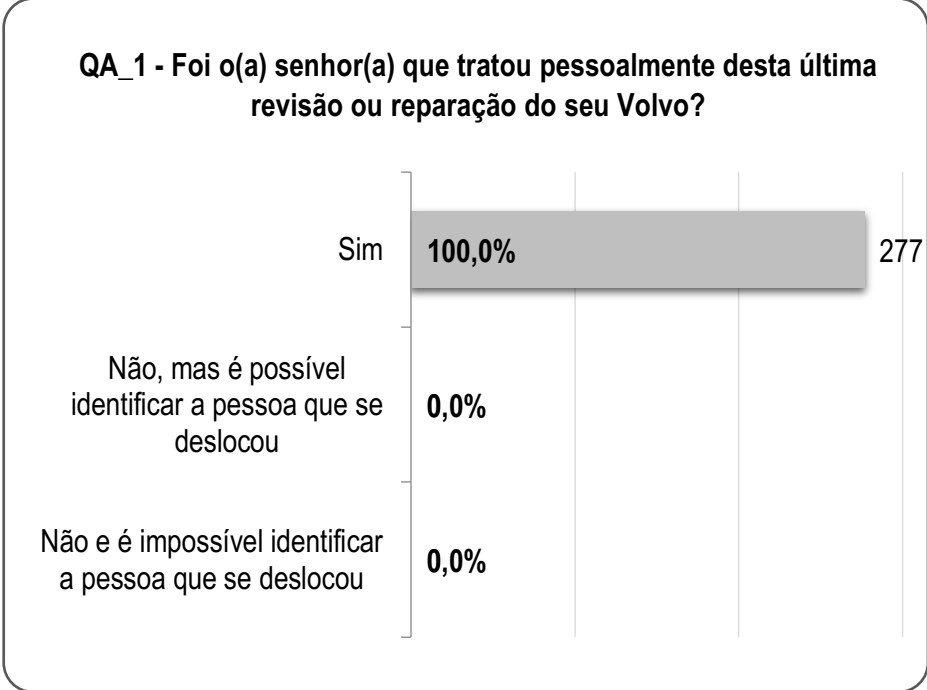
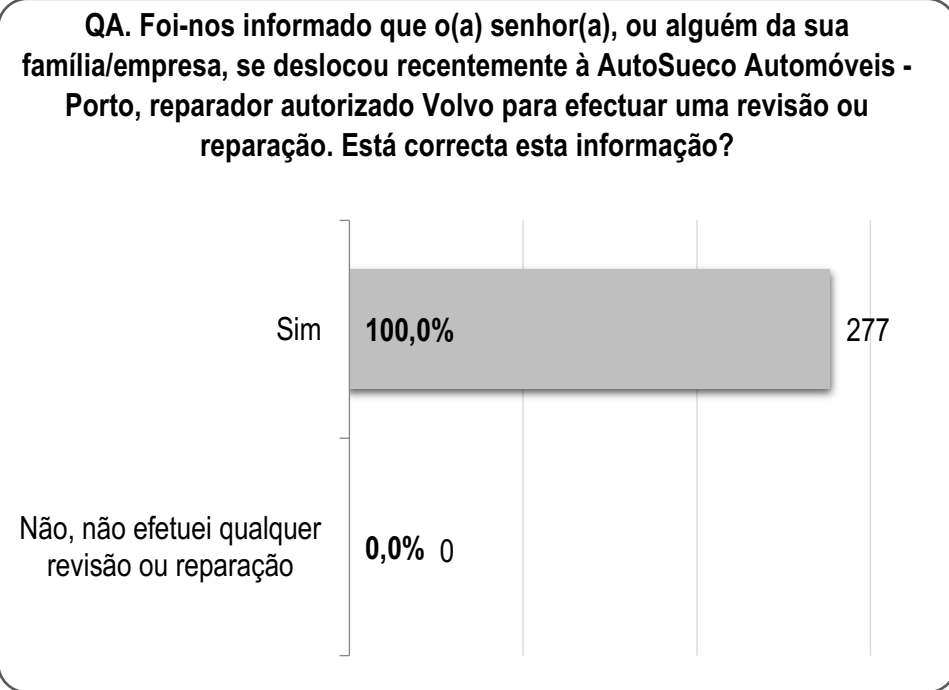
TOTAL DE REGISTOS RECEBIDOS	319	
TOTAL DE REGISTOS ELIMINADOS	18	5,6%
Informação insuficiente/grande empresa/utilizador não identificável/vários utilizadores/repetido/fora do grupo alvo/registo interno)		
PASSÍVEIS DE SEREM ENTREVISTADOS	301	94,4%
STATUS		
Incontactáveis após 7 dias de tentativas	11	3,7%
Número não existe/atende FAX	7	2,3%
Recusa a entrevista	3	1,0%
Recusa responder a questionários	2	0,7%
Já respondeu/número duplicado	0	0,0%
Ausente por longo tempo (doença, férias, ...)	0	0,0%
Outros motivos (problemas auditivos, motivos de saúde, ...)	1	0,3%
Grande empresa (utilizador não identificável)	0	0,0%
Entrevistas iniciadas	277	92,0%

ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo

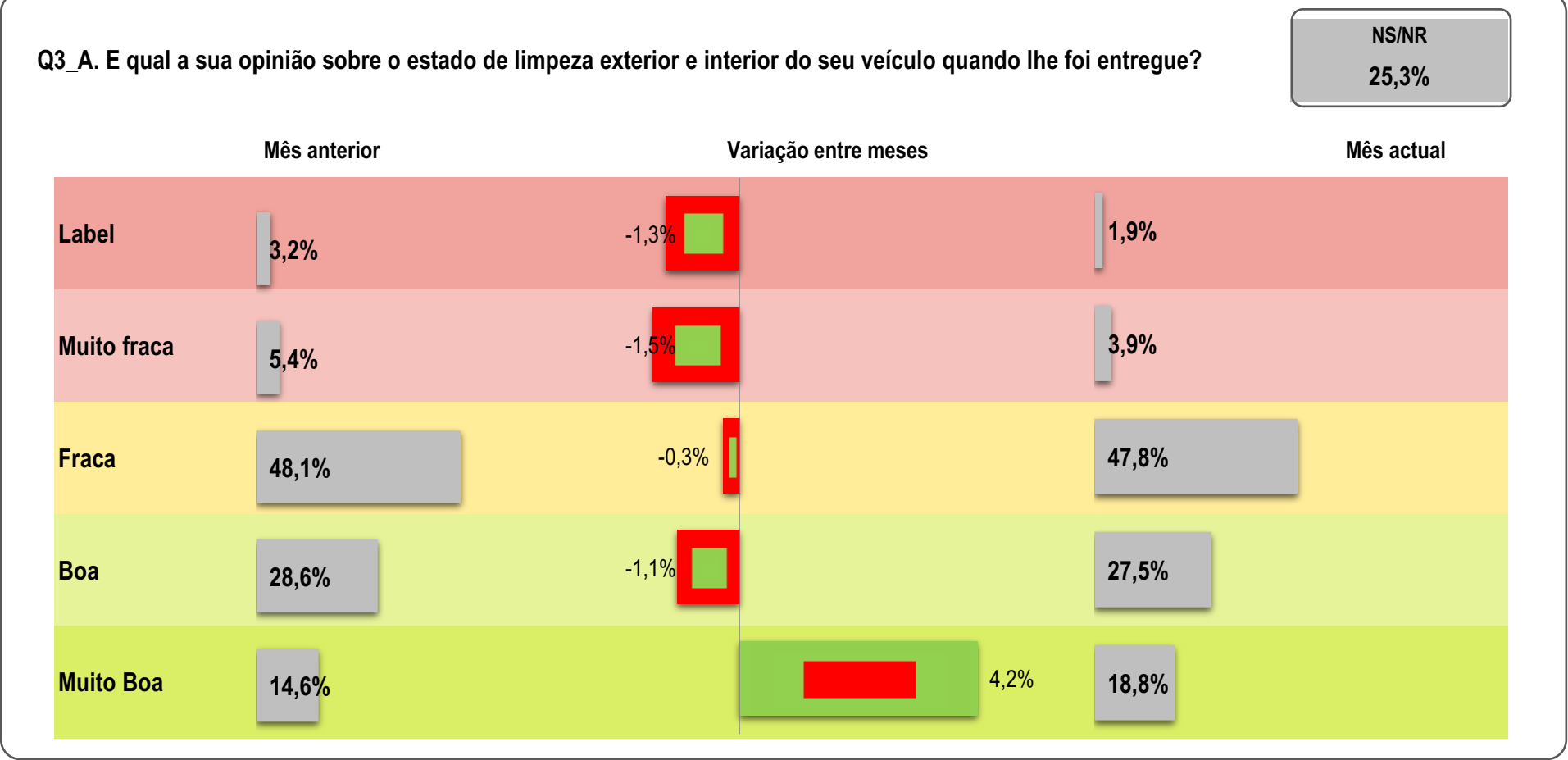
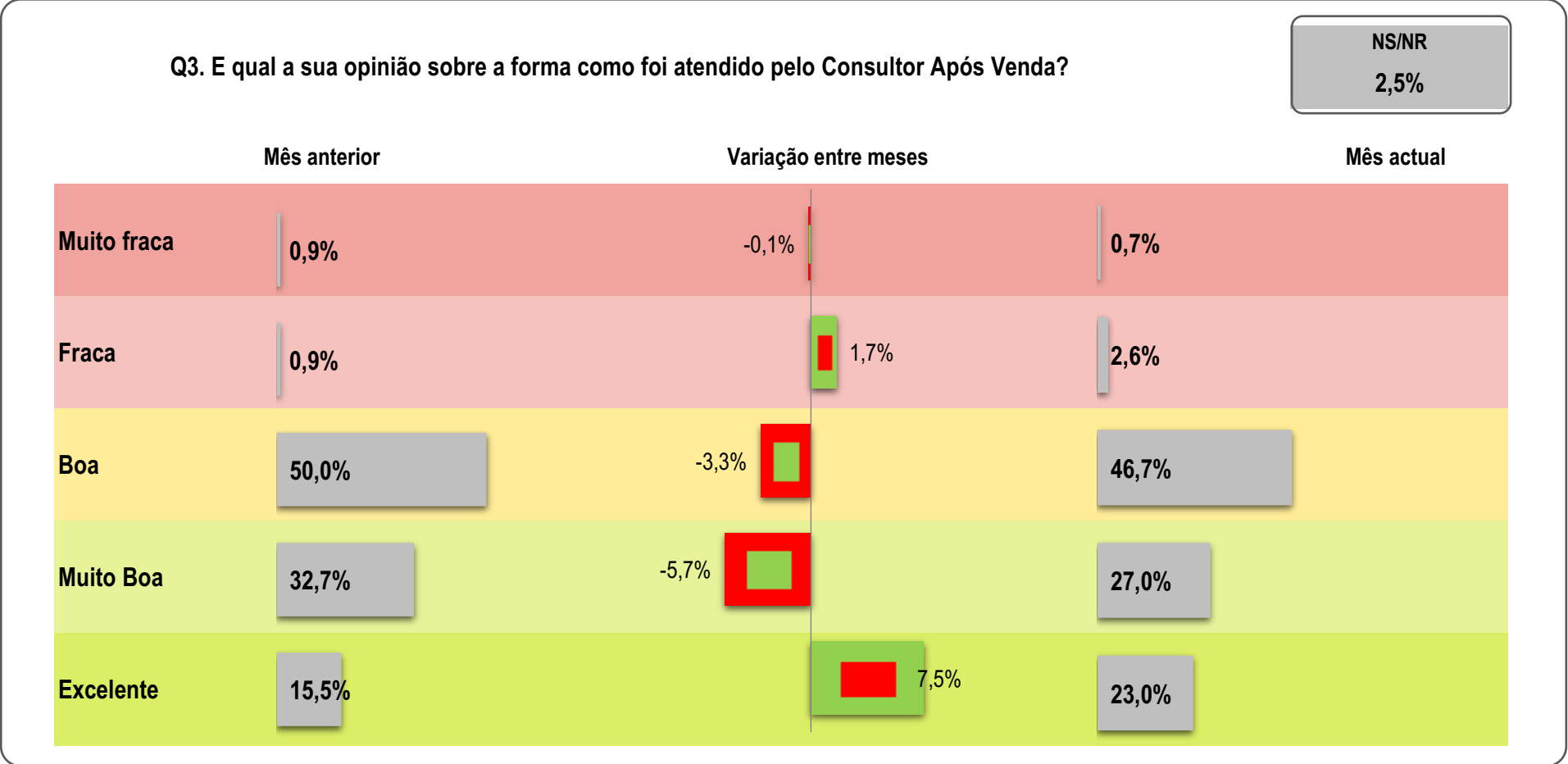
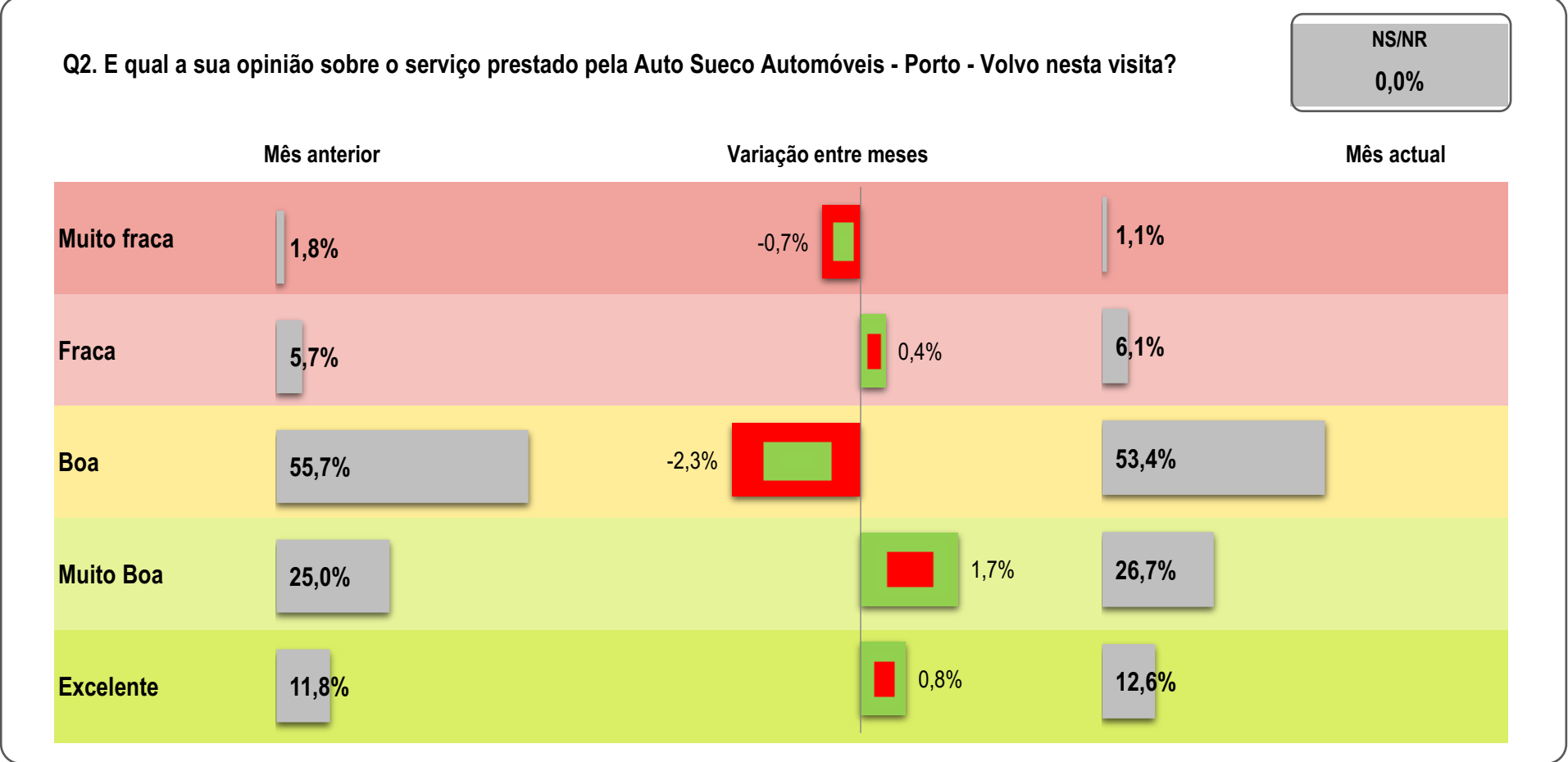


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo



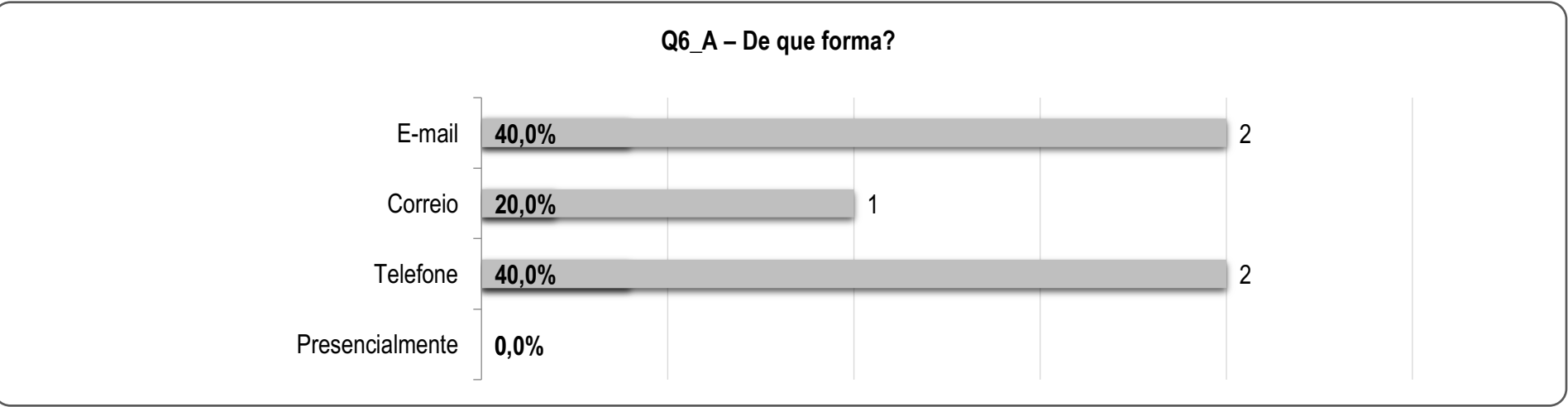
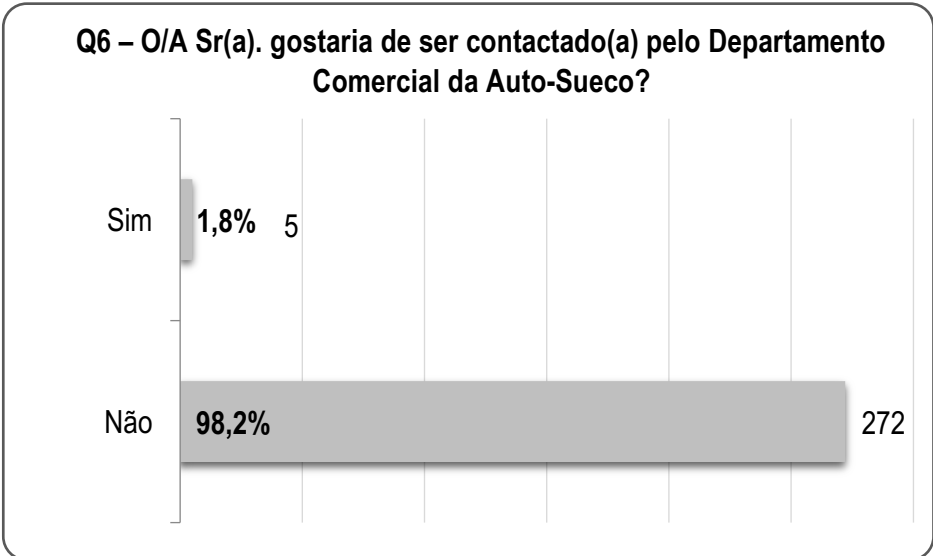
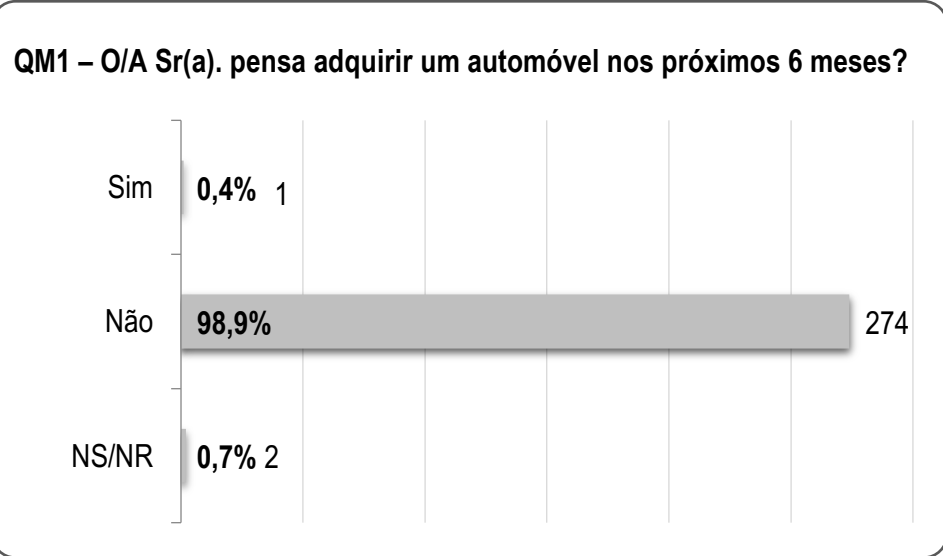


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo



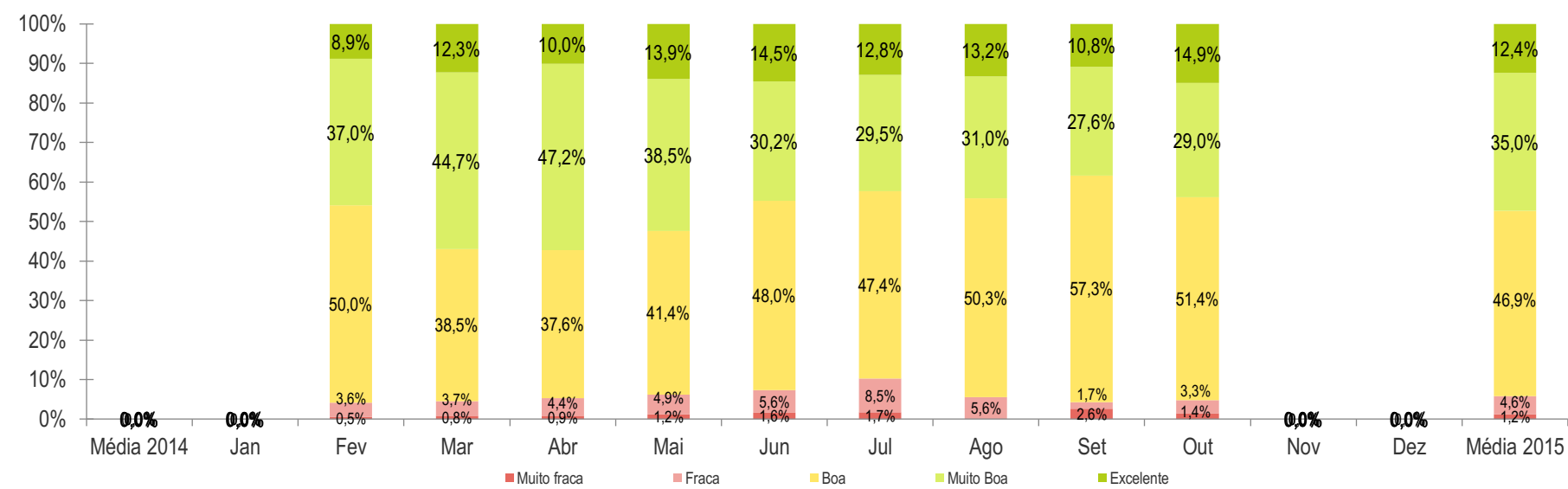
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

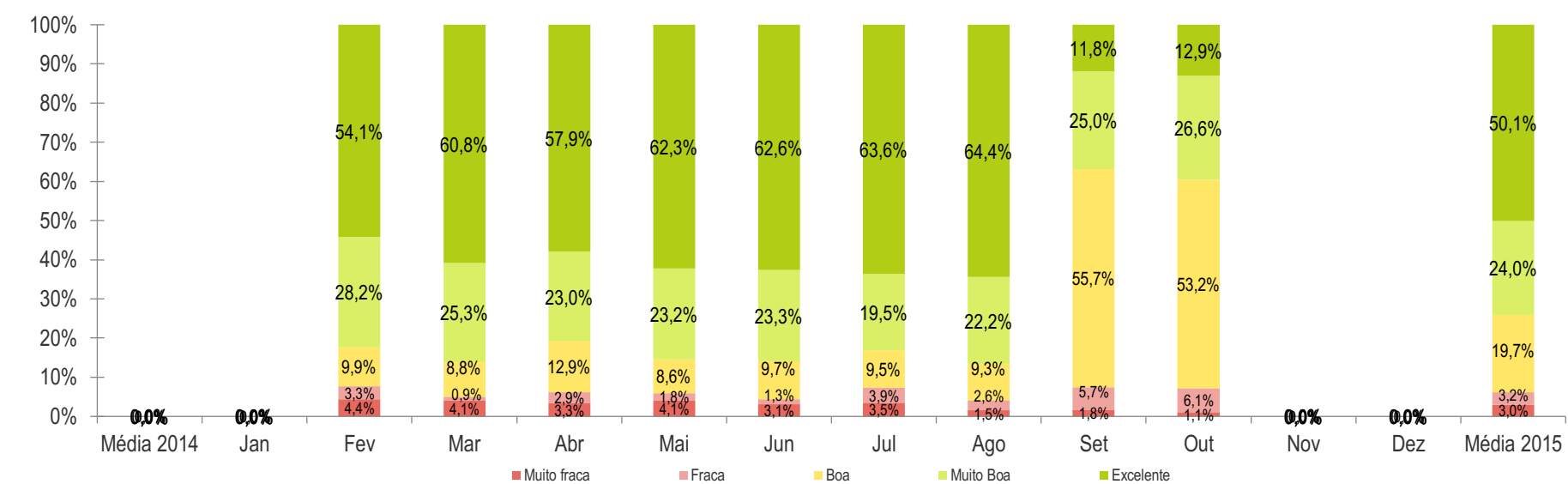
Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo

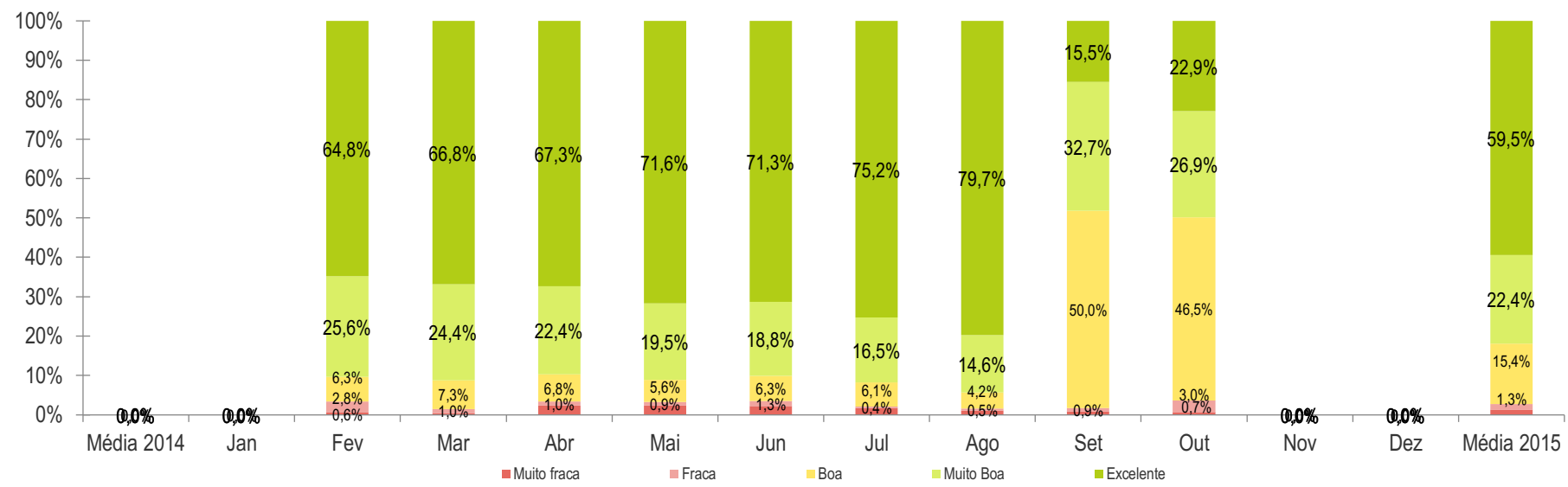
Q1 - Baseado na sua experiência, qual a sua opinião global sobre a Auto Sueco Automóveis - Porto?



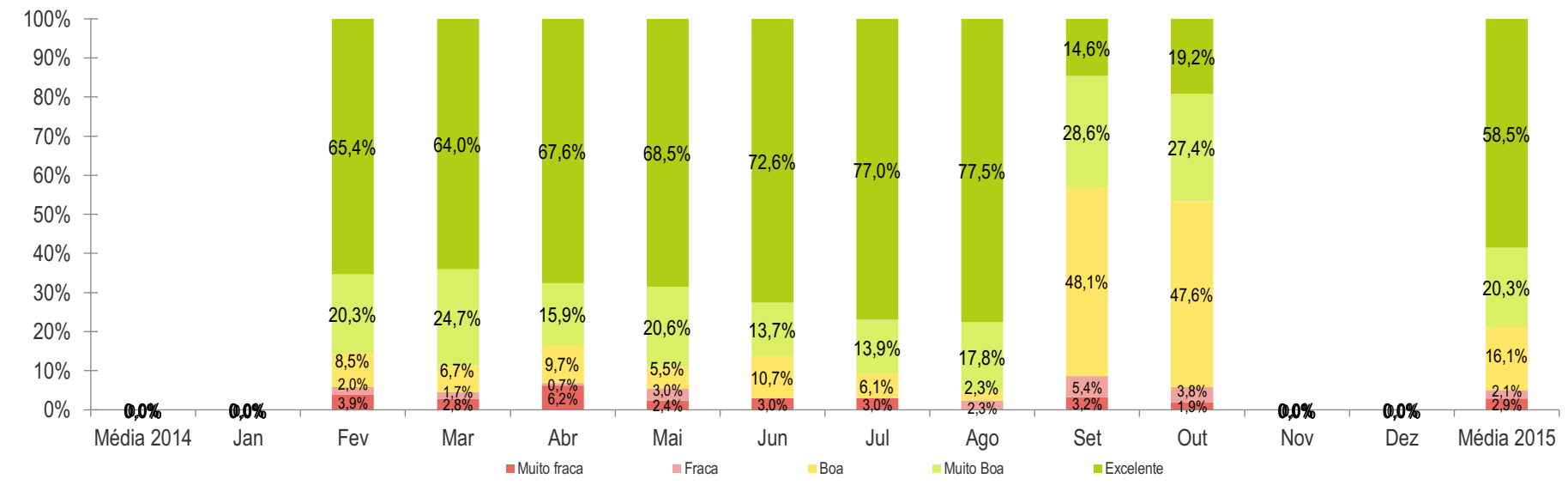
Q2. E qual a sua opinião sobre o serviço prestado pela Auto Sueco Automóveis - Porto - Volvo nesta visita?



Q3. E qual a sua opinião sobre a forma como foi atendido pelo Consultor Após Venda?



Q3\_A. E qual a sua opinião sobre o estado de limpeza exterior e interior do seu veículo quando lhe foi entregue?



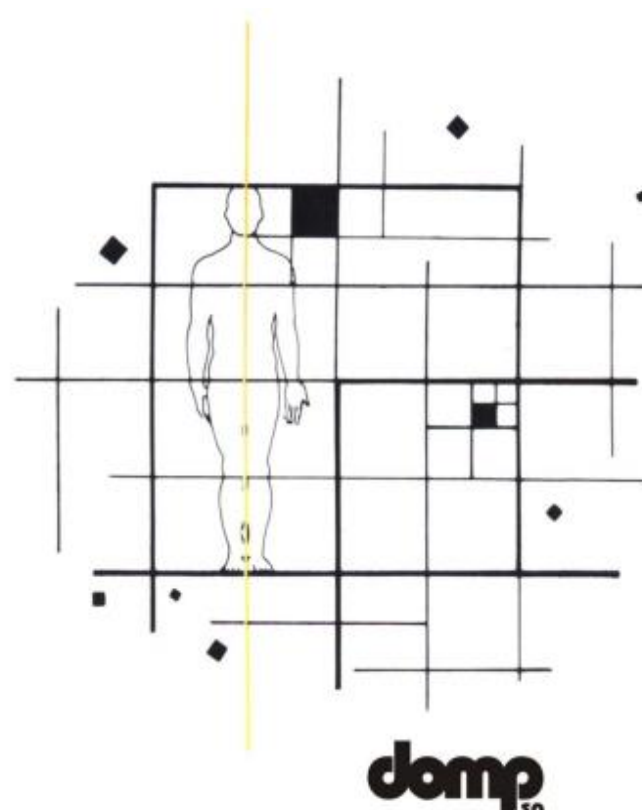
# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA



Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda



ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda

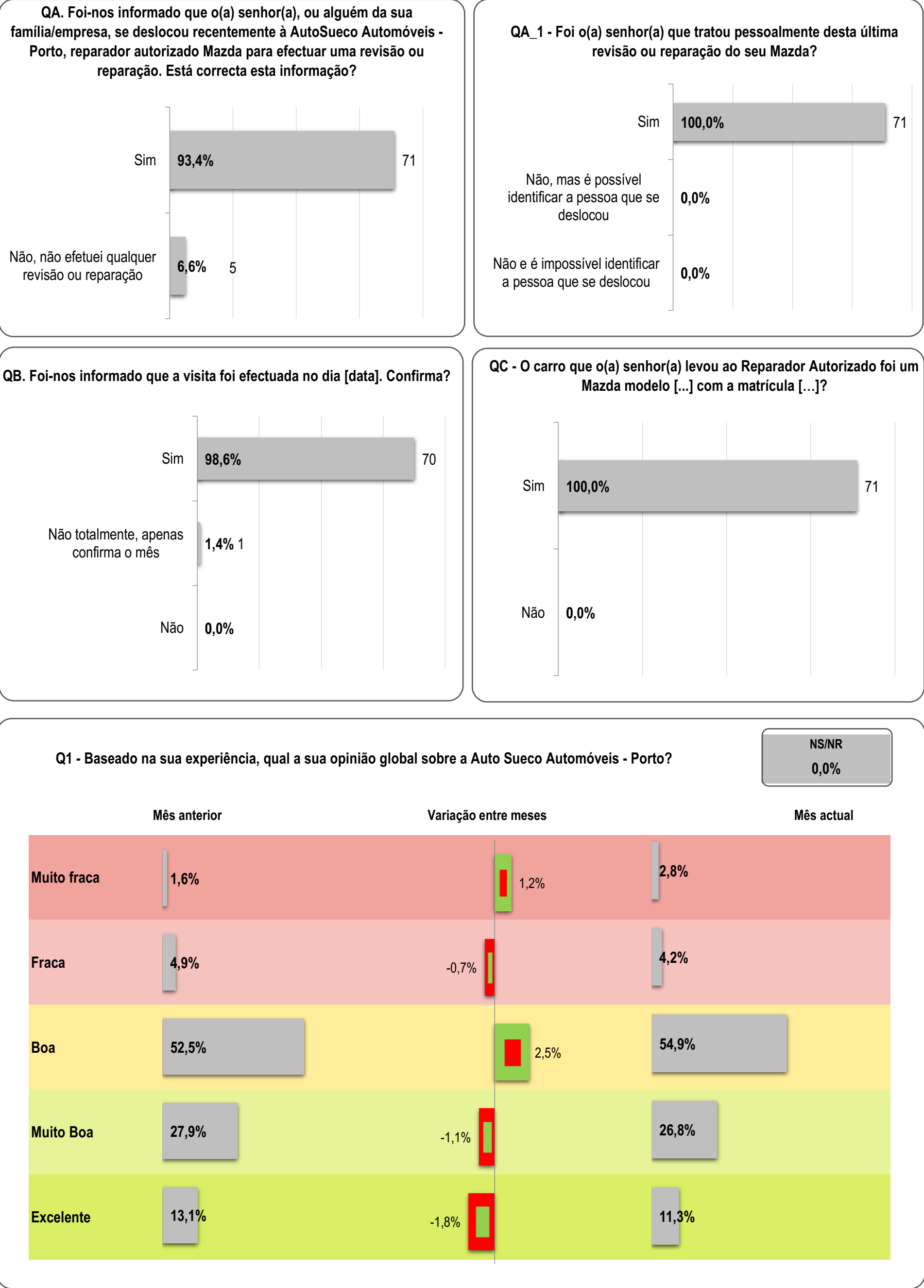
TOTAL DE REGISTOS RECEBIDOS	94	
TOTAL DE REGISTOS ELIMINADOS	4	4,3%
Informação insuficiente/grande empresa/utilizador não identificável/vários utilizadores/repetido/fora do grupo alvo/registo interno)		
PASSÍVEIS DE SEREM ENTREVISTADOS	90	95,7%
STATUS		
Incontactáveis após 7 dias de tentativas	8	8,9%
Número não existe/atende FAX	2	2,2%
Recusa a entrevista	4	4,4%
Recusa responder a questionários	0	0,0%
Já respondeu/número duplicado	0	0,0%
Ausente por longo tempo (doença, férias, ...)	0	0,0%
Outros motivos (problemas auditivos, motivos de saúde, ...)	0	0,0%
Grande empresa (utilizador não identificável)	0	0,0%
Entrevistas iniciadas	76	84,4%

ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda

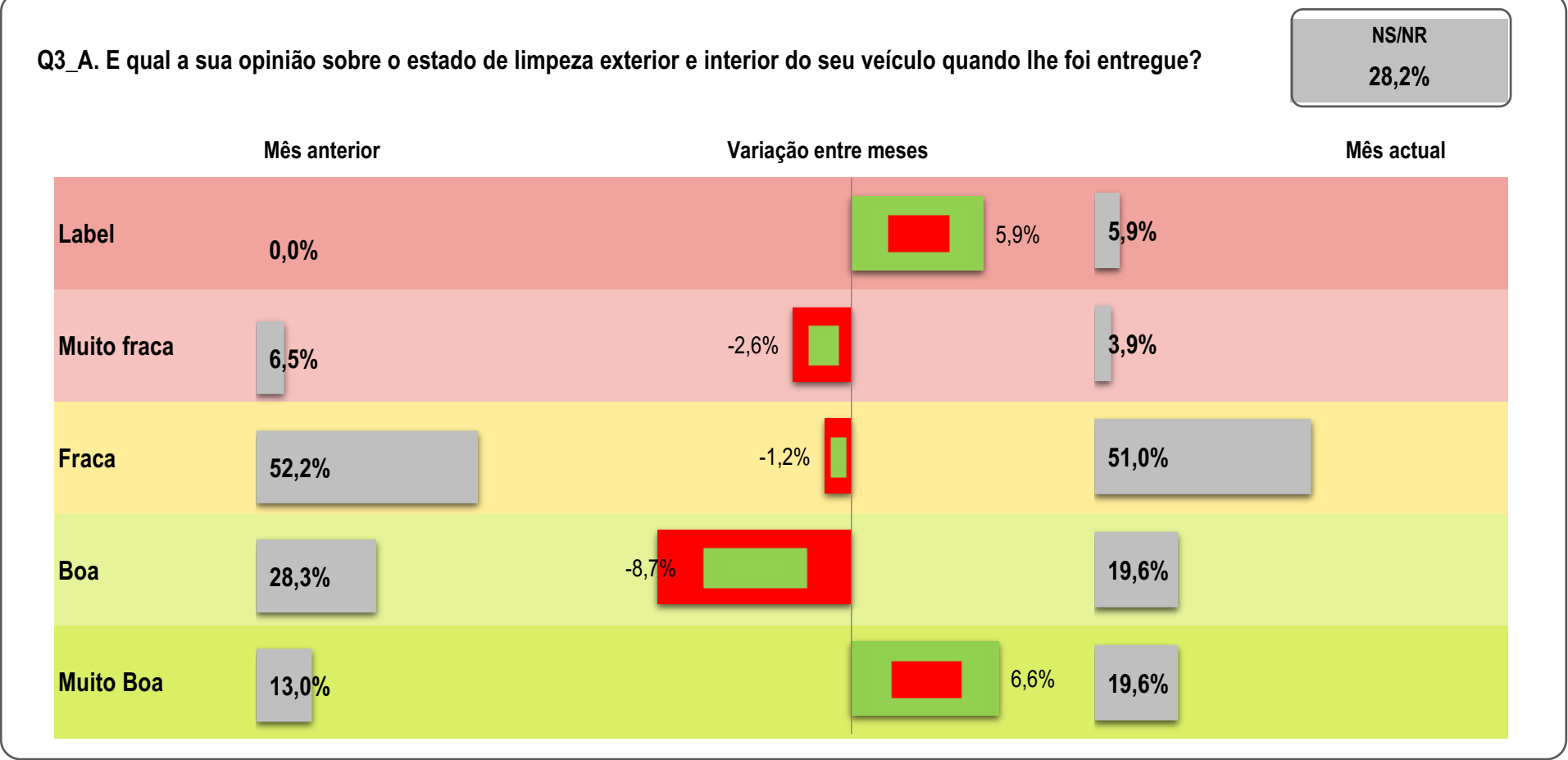
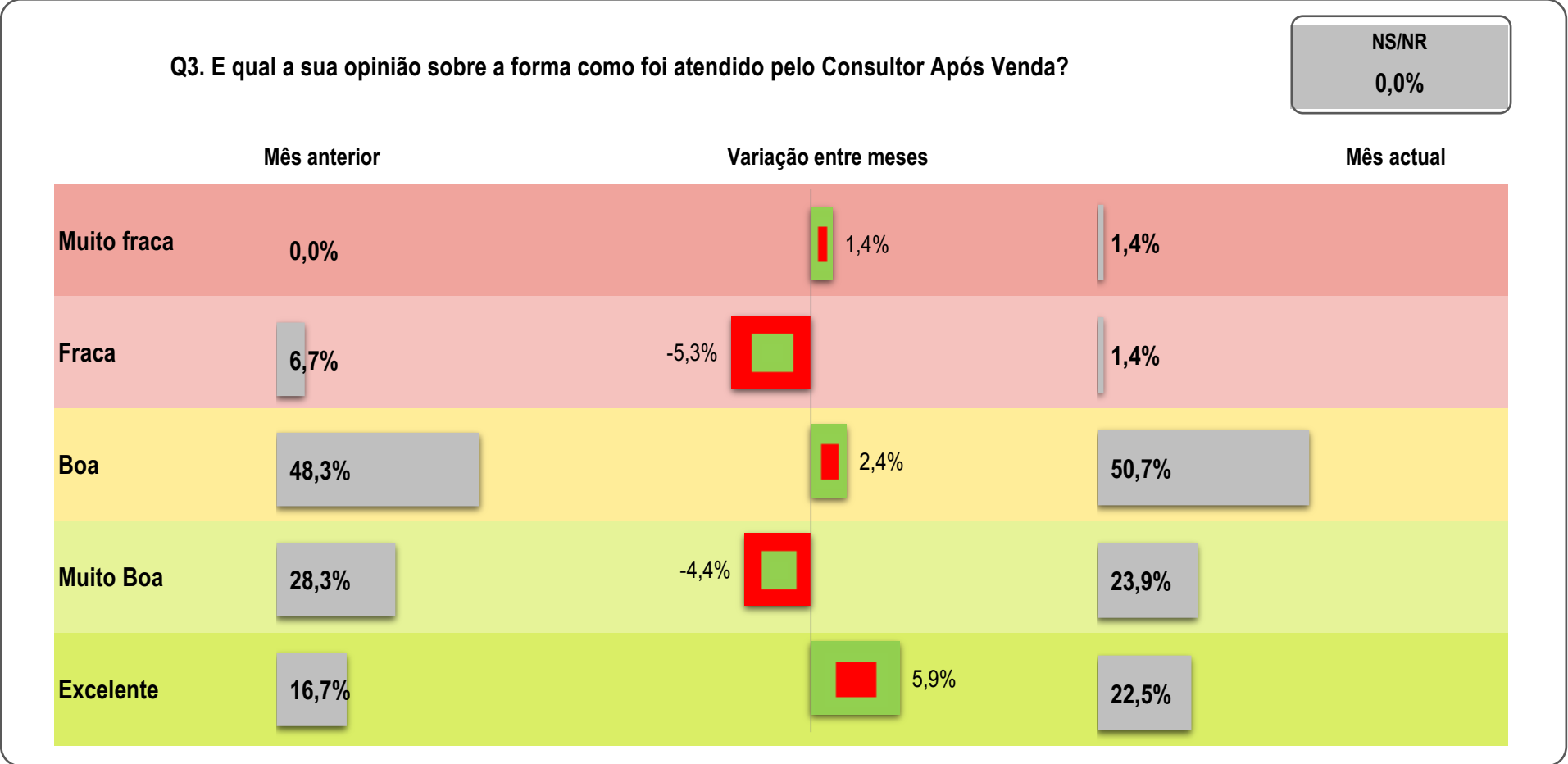
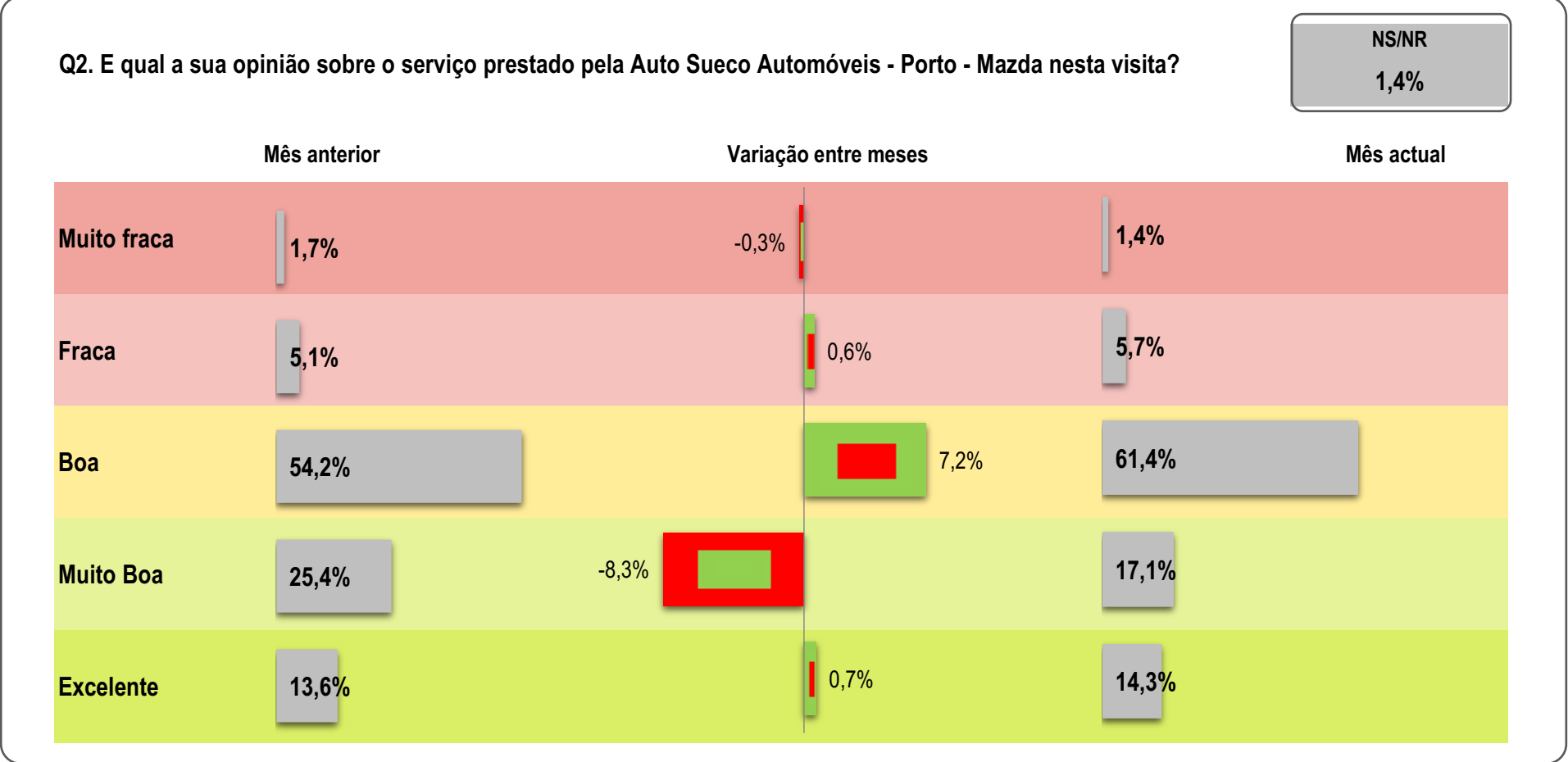


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda

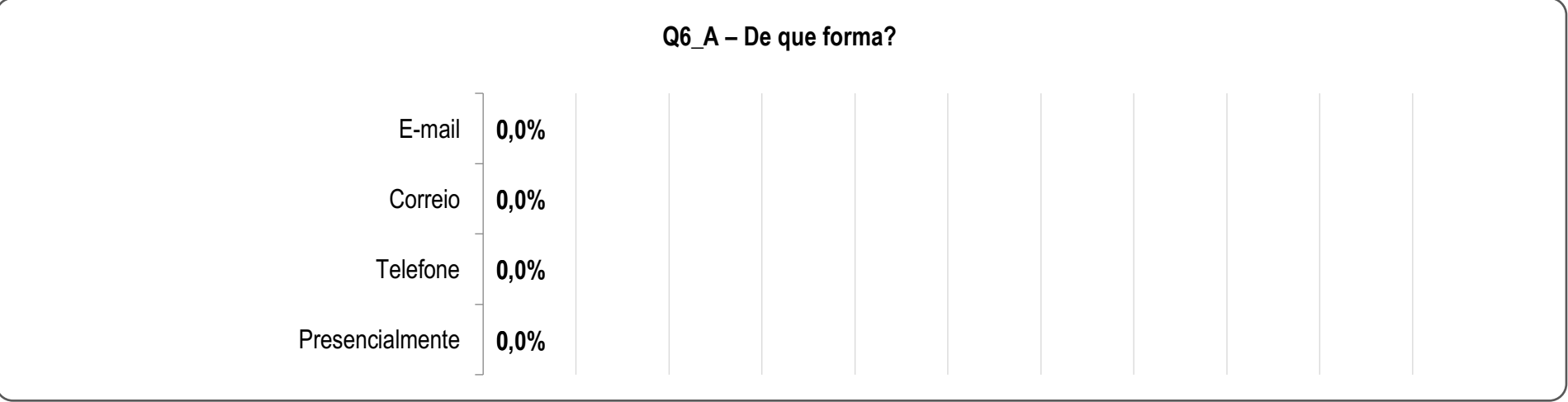
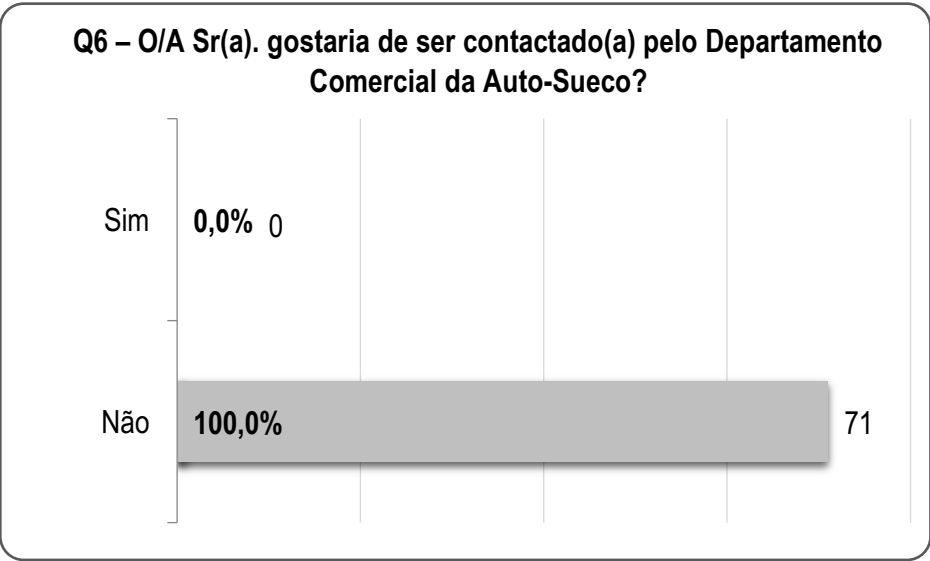
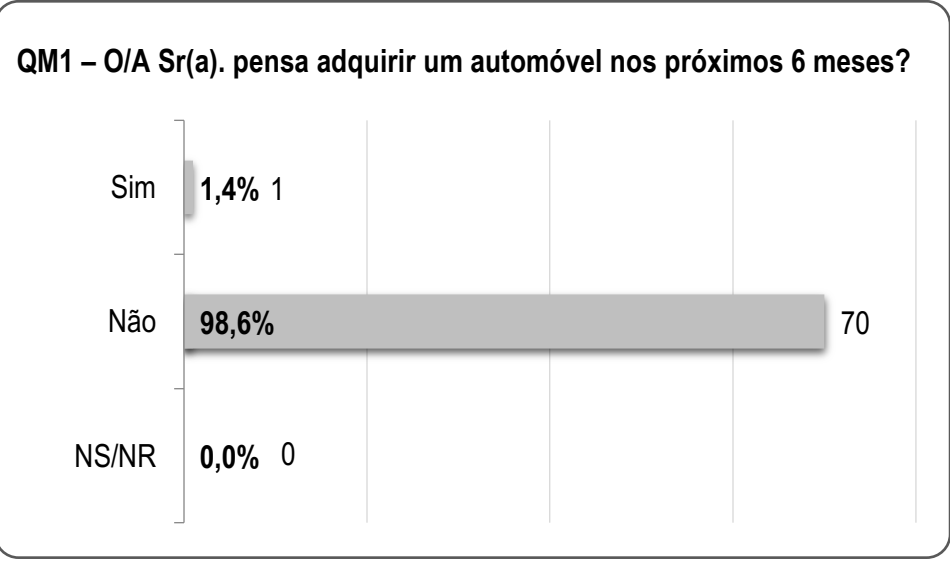


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda



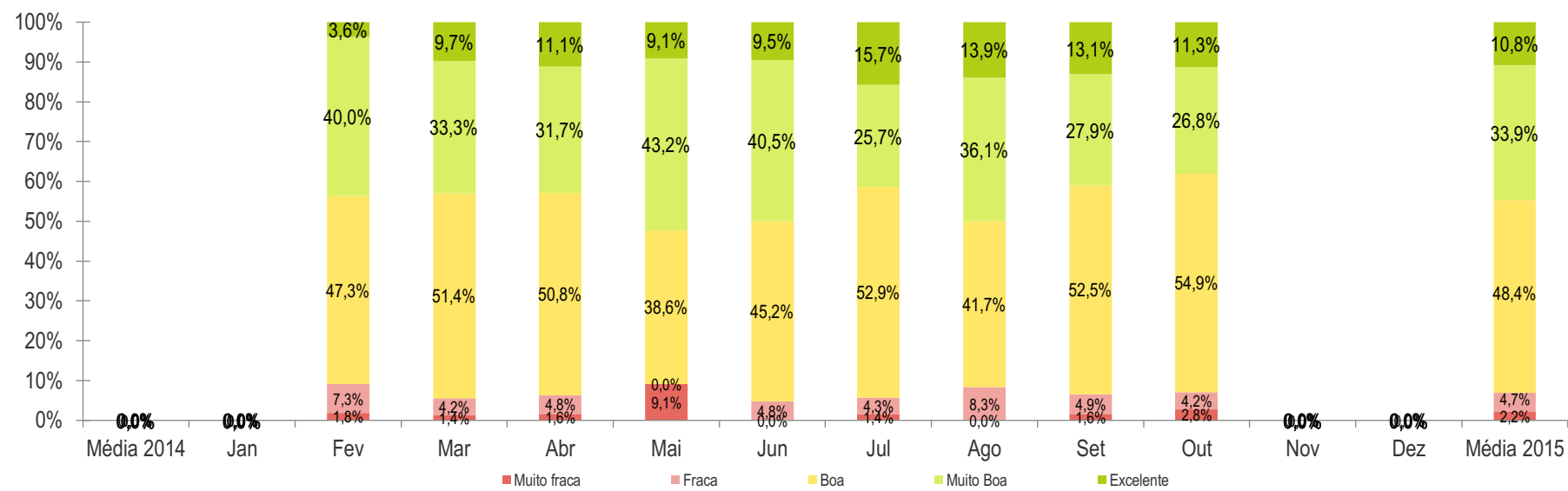
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

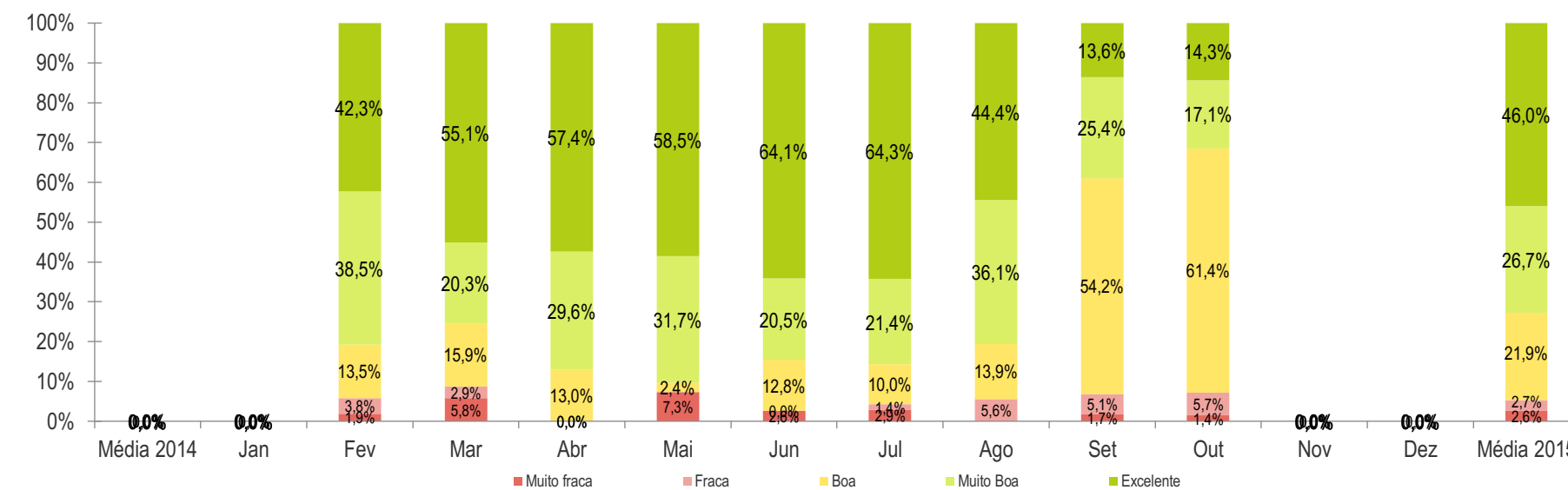
Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda

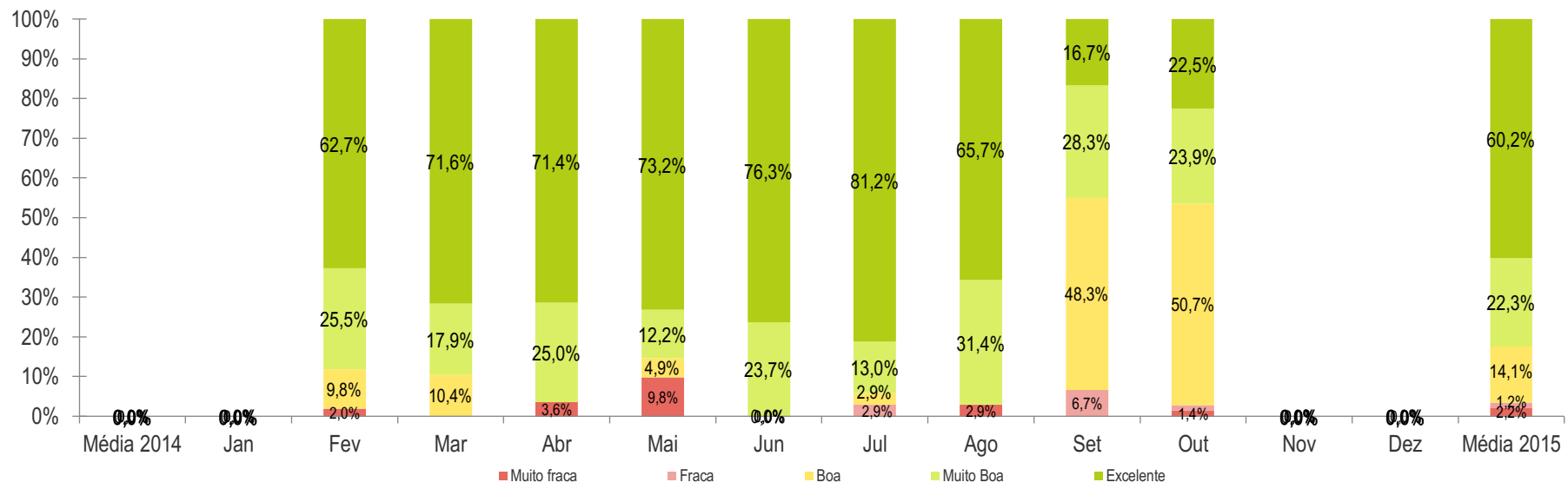
Q1 - Baseado na sua experiência, qual a sua opinião global sobre a Auto Sueco Automóveis - Porto?



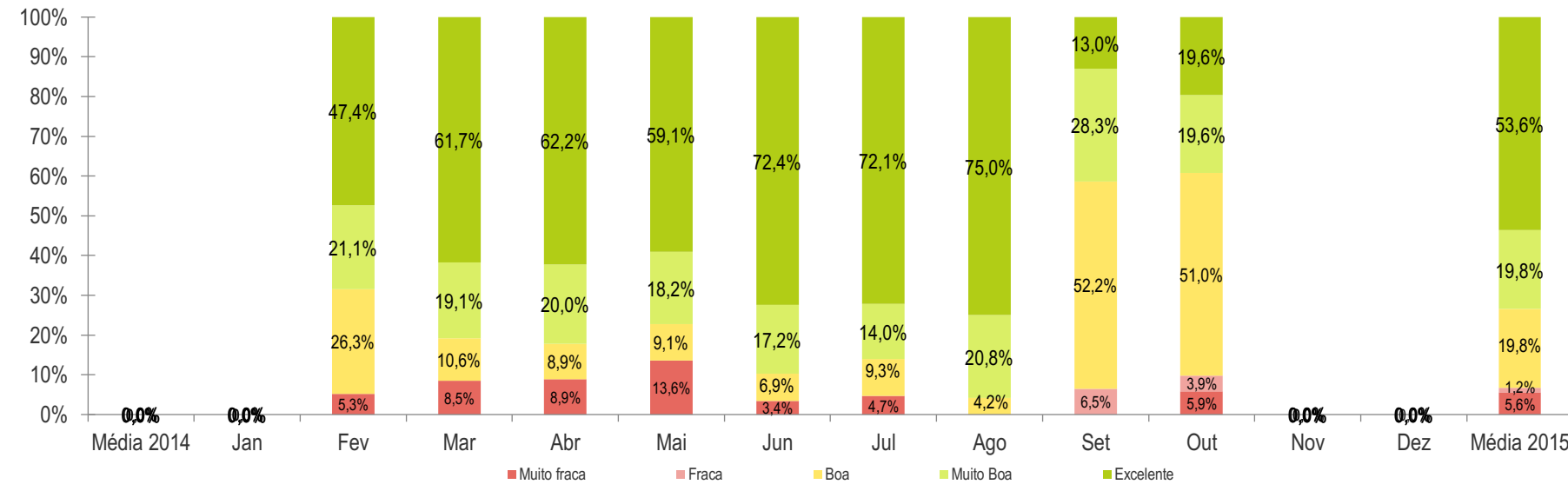
Q2. E qual a sua opinião sobre o serviço prestado pela Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda nesta visita?



Q3. E qual a sua opinião sobre a forma como foi atendido pelo Consultor Após Venda?



Q3\_A. E qual a sua opinião sobre o estado de limpeza exterior e interior do seu veículo quando lhe foi entregue?





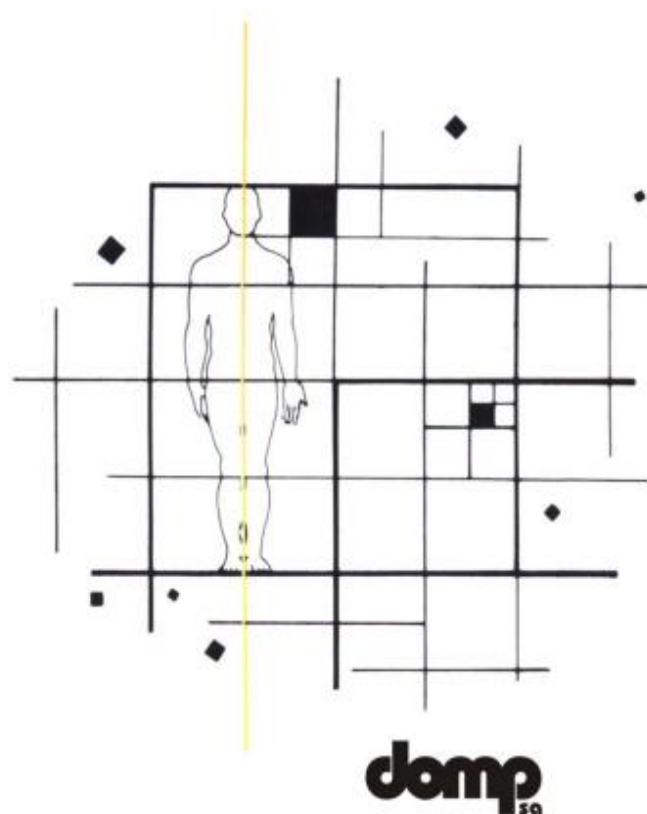
# ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

## APÓS-VENDA



Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda



ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda

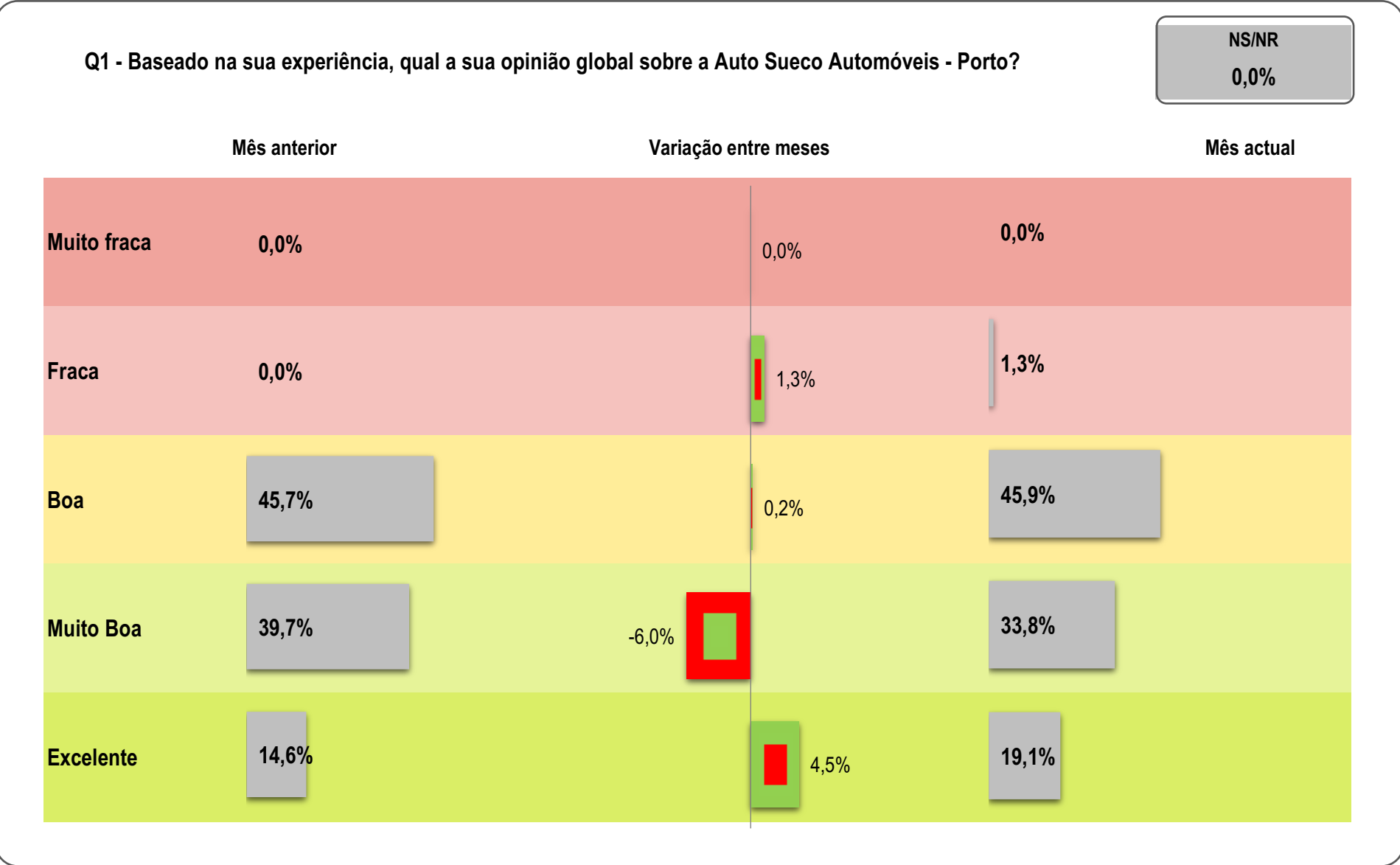
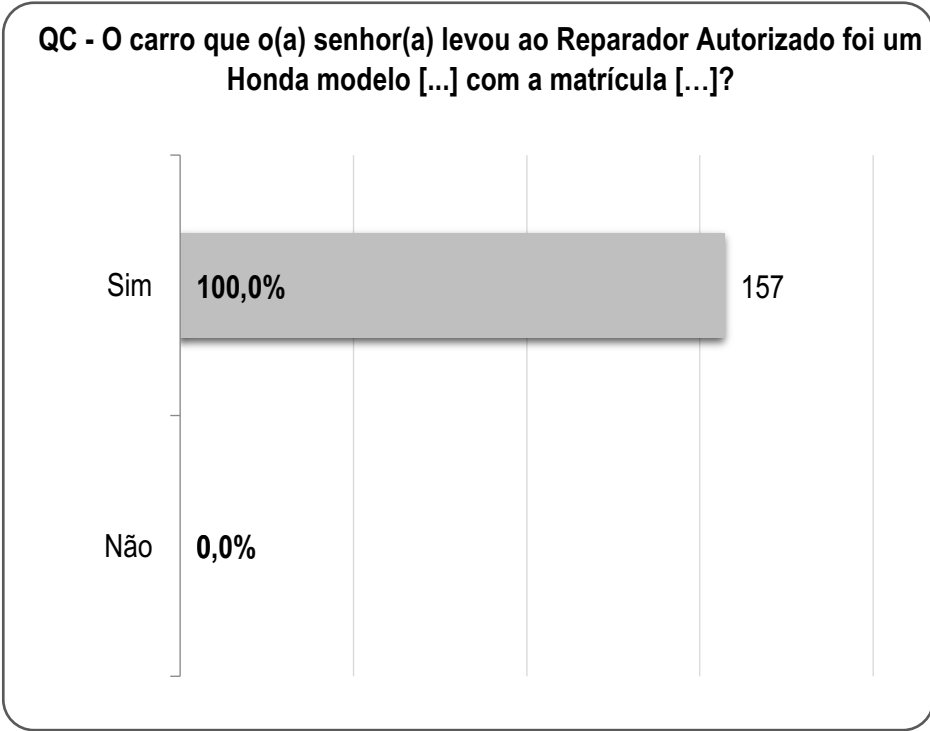
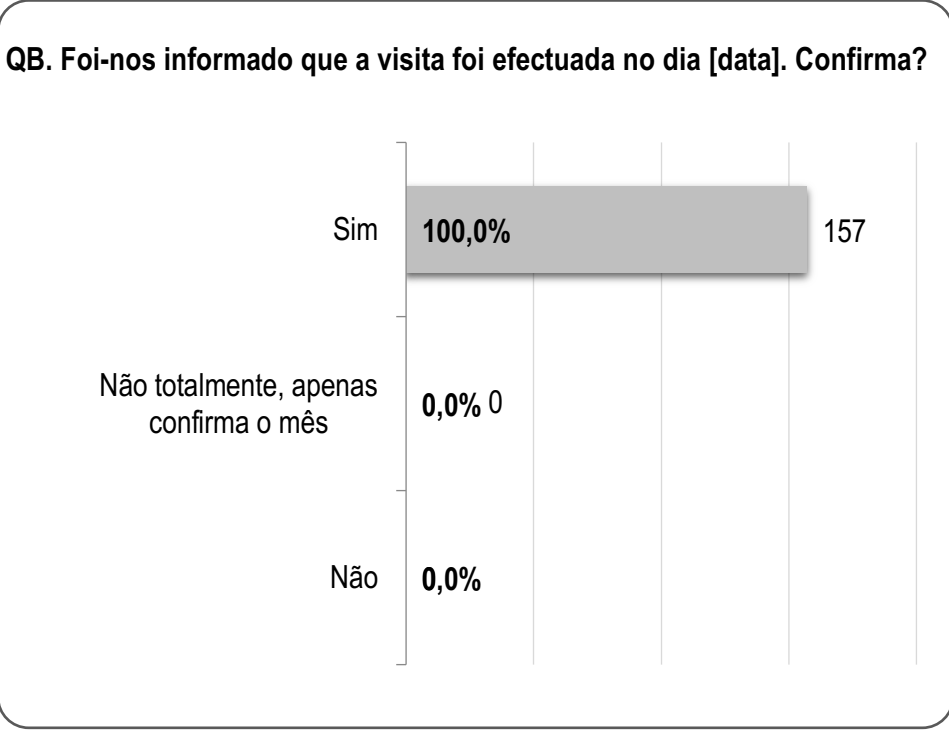
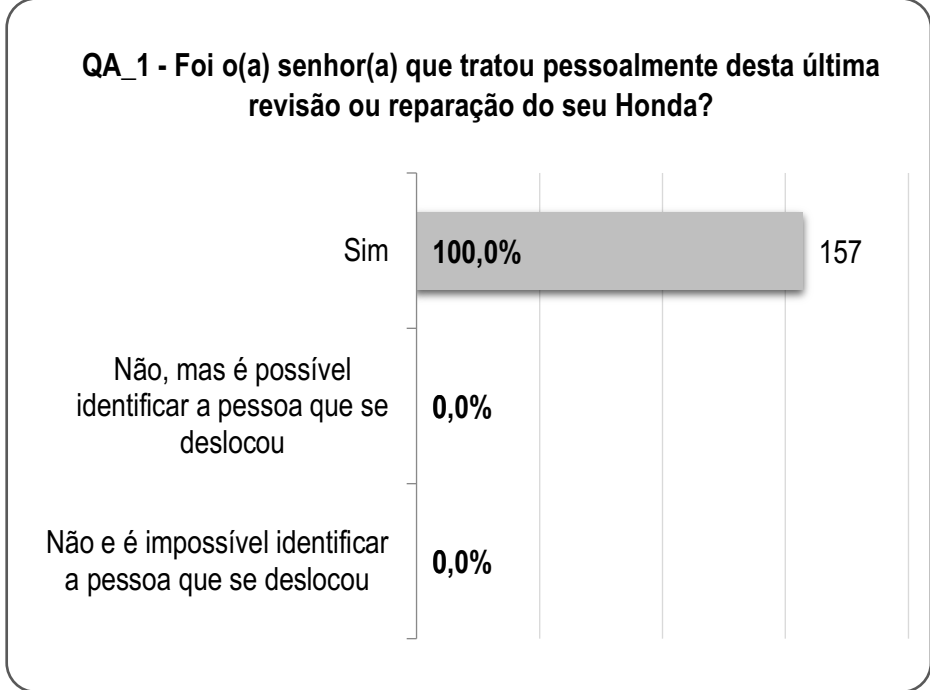
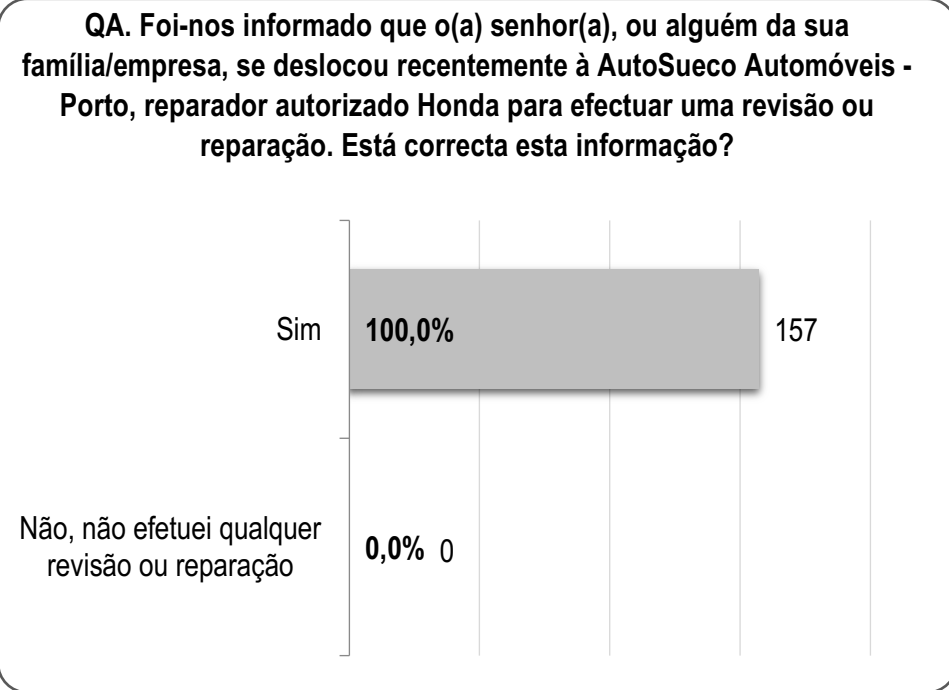
TOTAL DE REGISTOS RECEBIDOS	184	
TOTAL DE REGISTOS ELIMINADOS	1	0,5%
Informação insuficiente/grande empresa/utilizador não identificável/vários utilizadores/repetido/fora do grupo alvo/registo interno)		
PASSÍVEIS DE SEREM ENTREVISTADOS	183	99,5%
STATUS		
Incontactáveis após 7 dias de tentativas	17	9,3%
Número não existe/atende FAX	7	3,8%
Recusa a entrevista	1	0,5%
Recusa responder a questionários	0	0,0%
Já respondeu/número duplicado	0	0,0%
Ausente por longo tempo (doença, férias, ...)	1	0,5%
Outros motivos (problemas auditivos, motivos de saúde, ...)	0	0,0%
Grande empresa (utilizador não identificável)	0	0,0%
Entrevistas iniciadas	157	85,8%

ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda

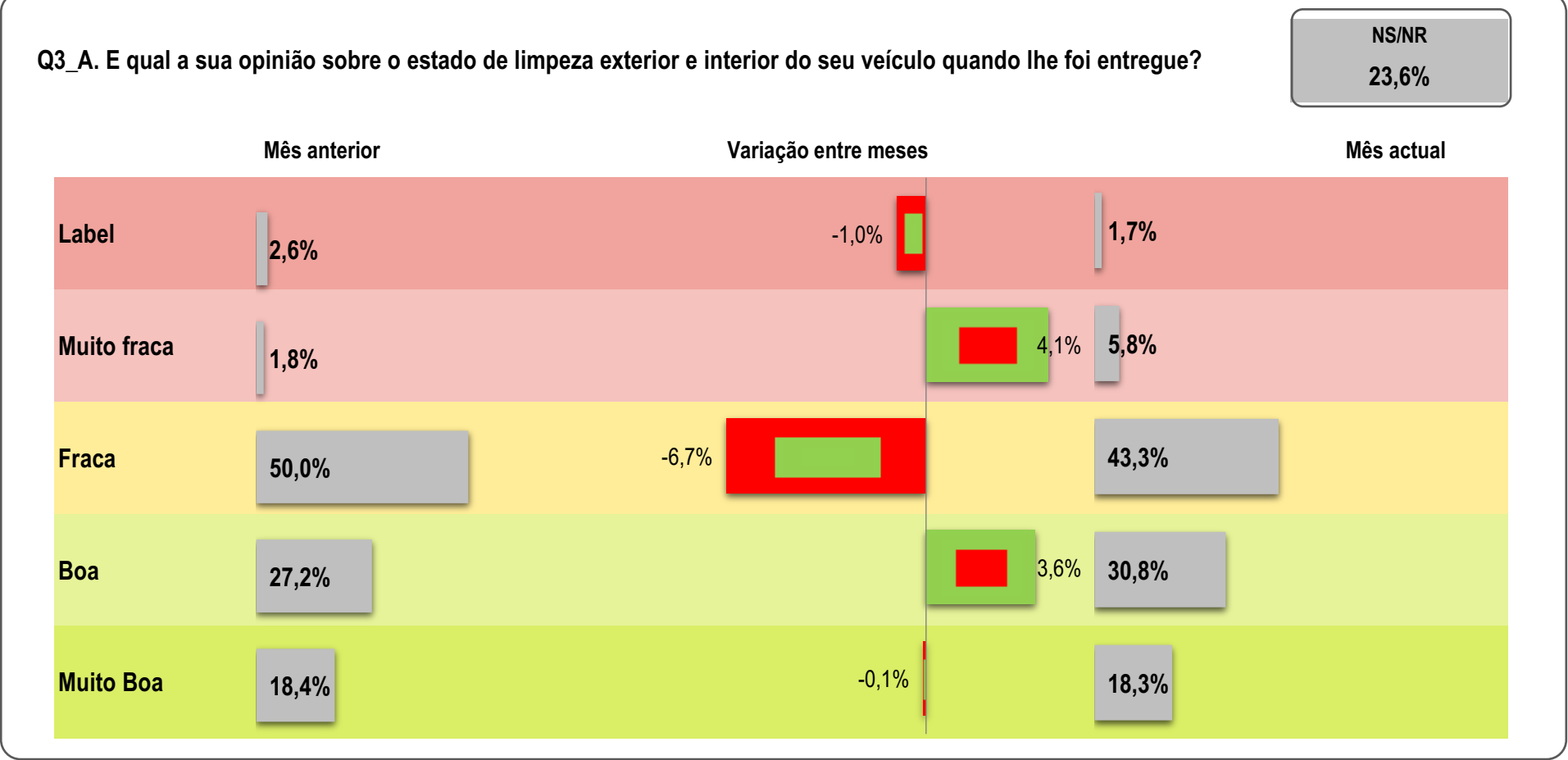
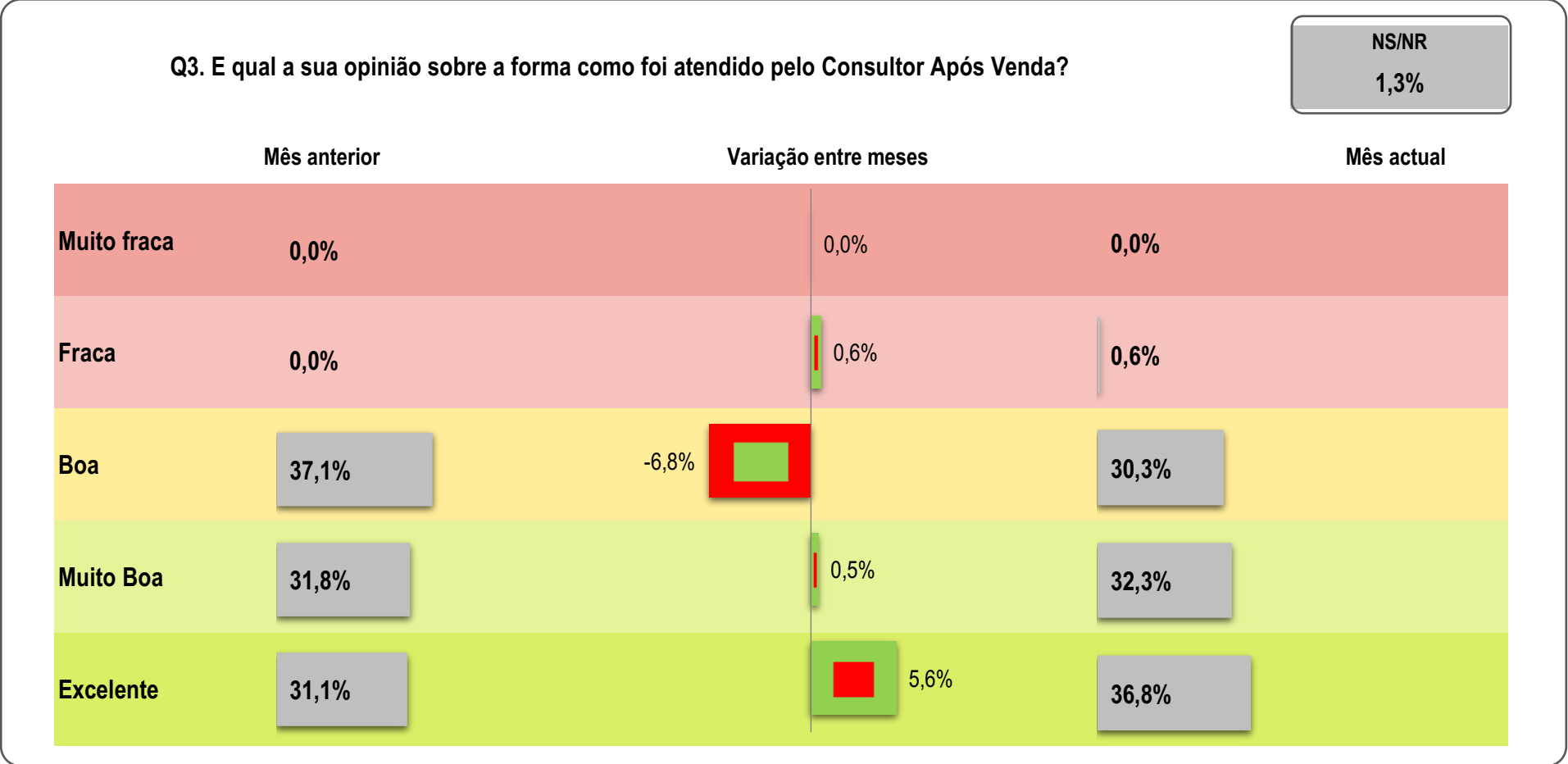
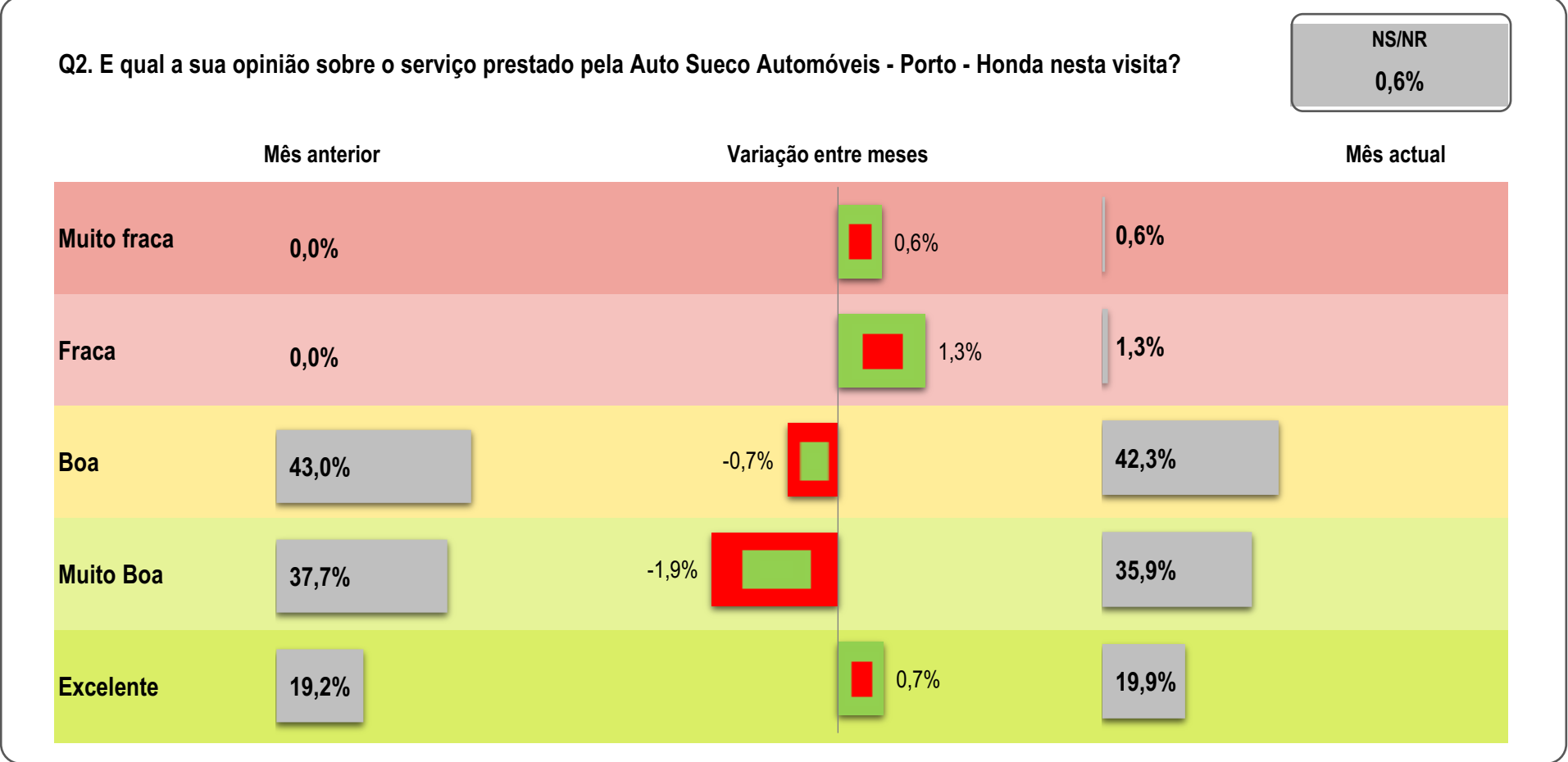


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda

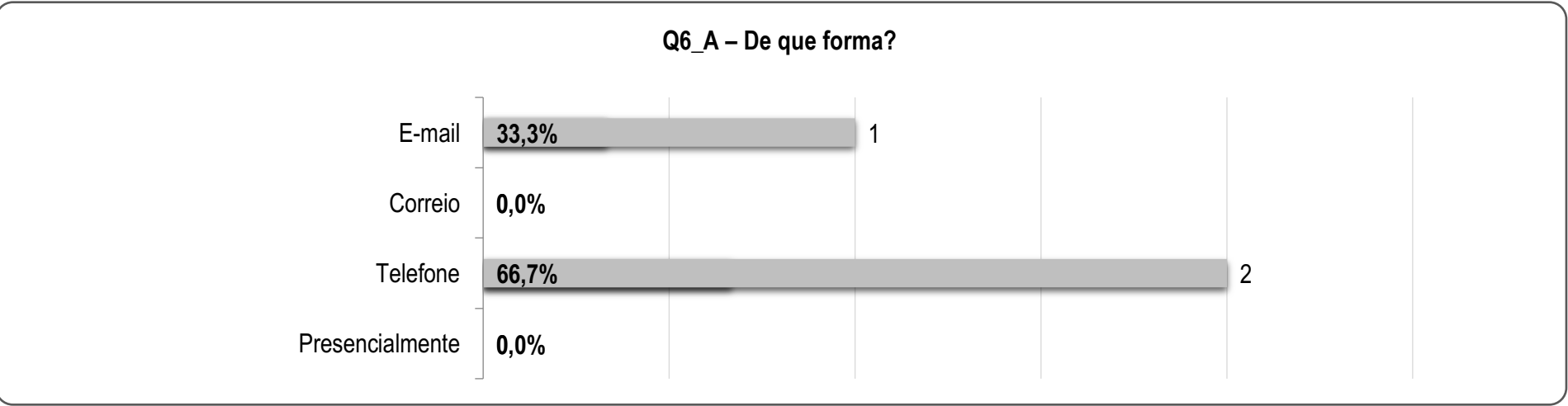
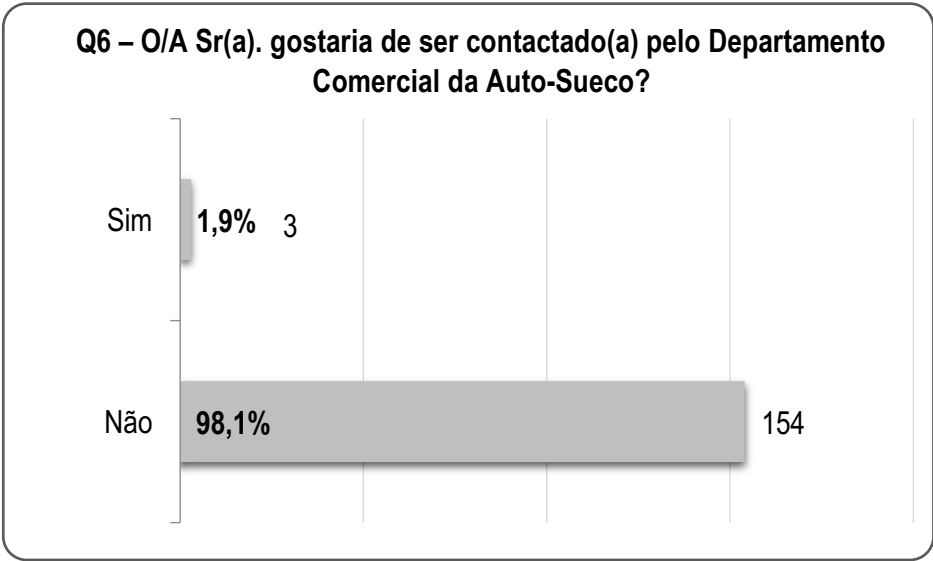
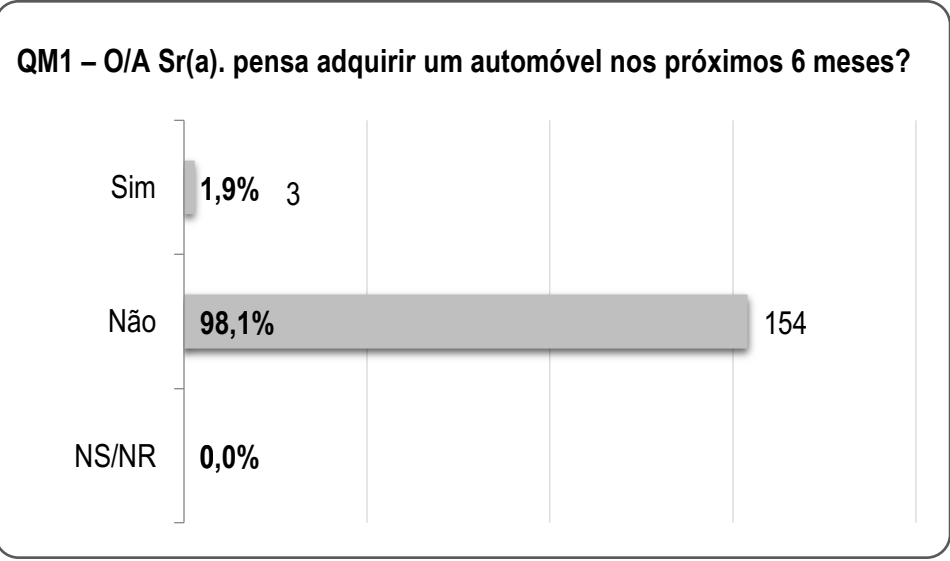
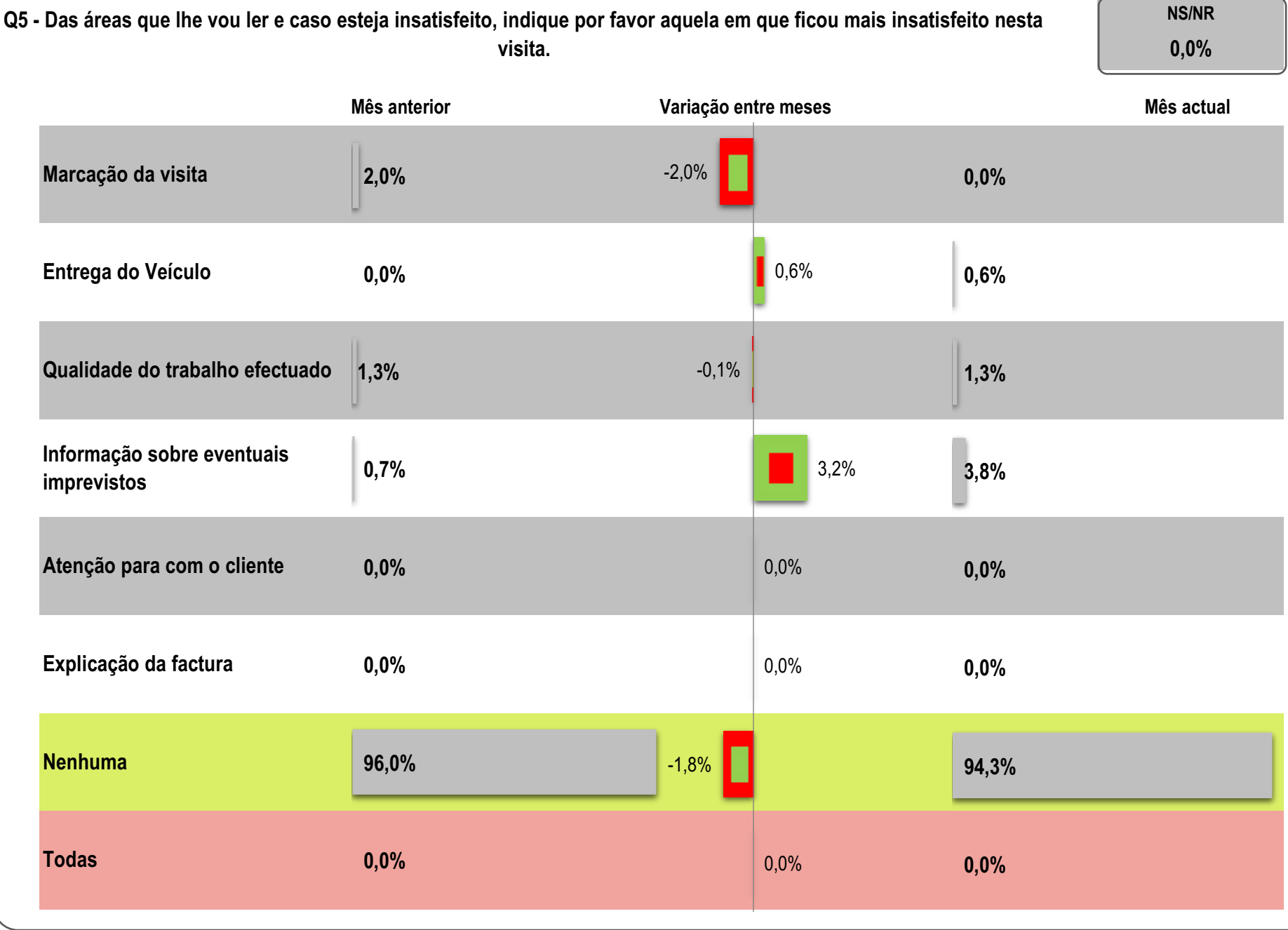


ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda



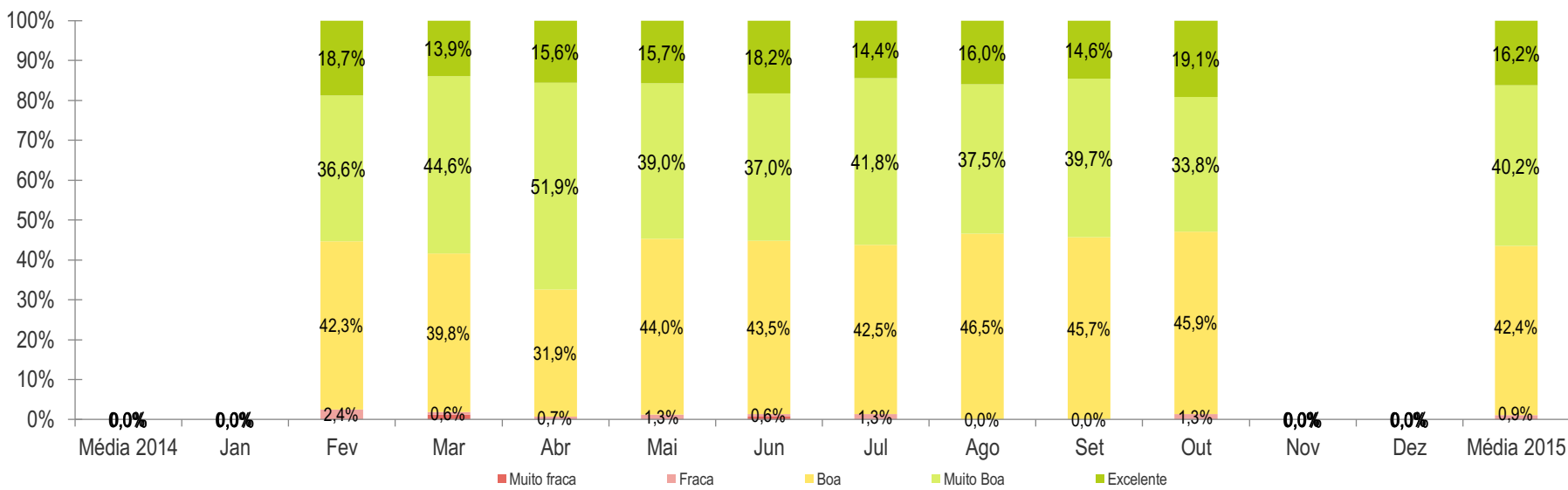
ESTUDO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

APÓS-VENDA

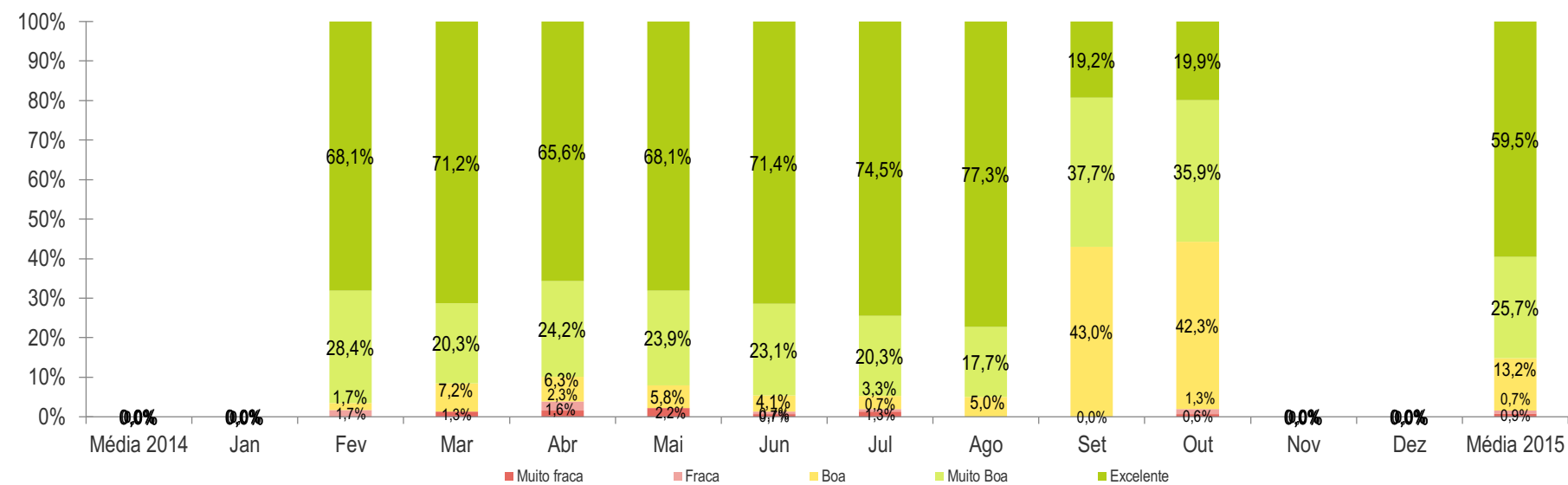
Outubro • 2015

Auto Sueco Automóveis - Porto - Honda

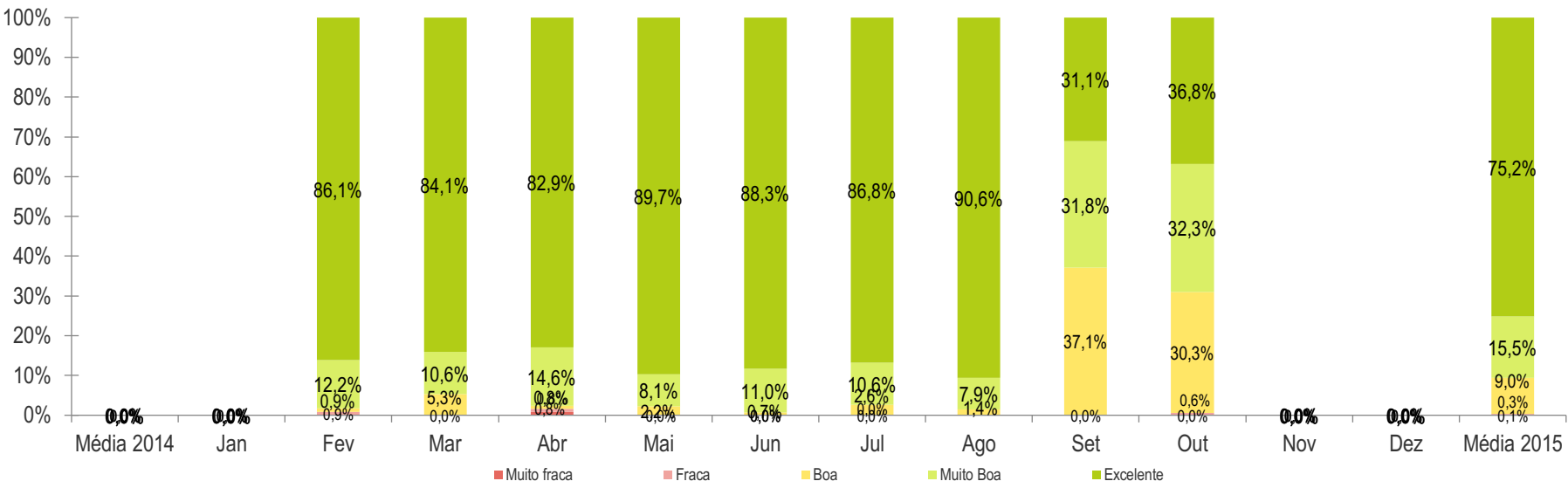
Q1 - Baseado na sua experiência, qual a sua opinião global sobre a Auto Sueco Automóveis - Porto?



Q2. E qual a sua opinião sobre o serviço prestado pela Auto Sueco Automóveis - Porto - Mazda nesta visita?



Q3. E qual a sua opinião sobre a forma como foi atendido pelo Consultor Após Venda?



Q3\_A. E qual a sua opinião sobre o estado de limpeza exterior e interior do seu veículo quando lhe foi entregue?

